

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами  
(повна назва кафедри)

**Кваліфікаційна робота**  
другий (магістерський) рівень  
(рівень вищої освіти)

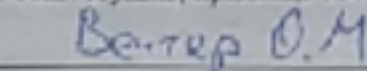
на тему: **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗИ**

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18 2 мз  
Спеціальності 073 Менеджмент  
(код і назва спеціальності)

Освітньої програми:  
Менеджмент організацій та адміністрування  
(код і назва освітньої програми)

Скляр С.О.  
(ім'я та прізвище)

Керівник к.ю.н., доцент Капітаненко Н.П.   
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент к.п.н. Доценко В.М.   
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя  
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами  
Рівень вищої освіти магістерський (другий)  
Спеціальність 073 Менеджмент  
(код та назва)  
Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування  
Спеціалізація \_\_\_\_\_  
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Воронкова В.Г.



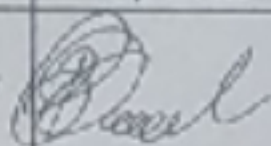
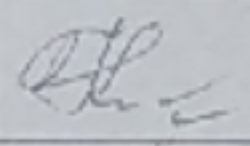
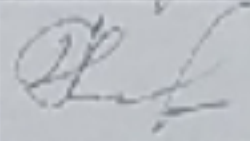
«10» 09 2019 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ/ПРОЕКТ СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)  
СКЛЯРУ СЕРГІЮ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ

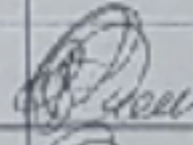
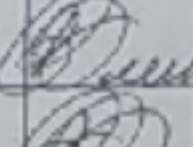
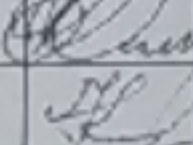
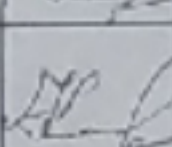
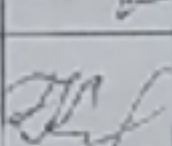
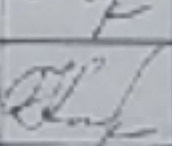
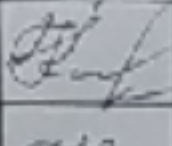
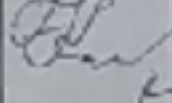

- Тема кваліфікаційної роботи Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві металургійної галузі.  
керівник роботи Капітаненко Н.П. доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами, кандидат юридичних наук  
затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року № 1539-С
- Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 року
- Вихідні дані до роботи: Матеріали переддипломної практики. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):  
Методологія розробки та оптимізації управління персоналом на підприємстві металургійної галузі. Понятійно-категоріальний апарат управління персоналом на підприємстві. Зарубіжний досвід удосконалення розробки та оптимізації управління персоналом на підприємстві металургійної галузі. Організаційно-управлінська структура підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС». Діагностика процесу розробки та оптимізації системи управління персоналом підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС». SWOT-аналіз функціонування системи управління персоналом підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС». Основні напрями удосконалення управління персоналом на підприємстві металургійної галузі. Економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління персоналом на підприємстві. Надання практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС».
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Основні принципи системного підходу в управлінні персоналом. Чотири стадії досягнення конкурентоспроможності сервісною фірмою. Організаційна структура ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС». Організаційна структура ЦРМО-1. Характеристика бізнес-процесу проведення ремонту обладнання за основними функціями. Фактична калькуляція собівартості послуг наданих ЦРМО-1. SWOT-аналіз системи управління персоналом ЦРМО-1. Матриця SWOT-аналізу. Основні фактори зовнішнього макросередовища. Недоотриманий дохід від втрат. Очікувані результати від запровадження контролю втрат часу виконання робіт.

## 6. Консультанти розділів роботи

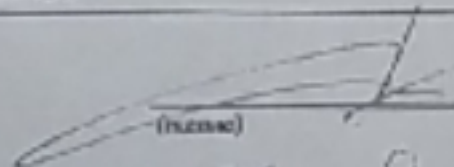
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д. філософ. н., проф., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	10.10.2019 року	
Розділ 2	Калітаненко Н.П., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	21.10.2019 року	
Розділ 3	Калітаненко Н.П., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	16.11.2019 року	

7. Дата видачі завдання 10.09.2019 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Підпис
1	Методологія розробки та оптимізації управління персоналом на підприємстві металургійної галузі	03.10.2019 року	
2	Понятійно-категоріальний апарат управління персоналом на підприємстві	12.10.2019 року	
3	Зарубіжний досвід удосконалення розробки та оптимізації управління персоналом на підприємстві металургійної галузі	20.10.2019 року	
4	Організаційно-управлінська структура ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»	21.10.2019 року	
5	Діагностика процесу розробки та оптимізації системи управління персоналом підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»	01.11.2019 року	
6	SWOT-аналіз функціонування системи управління персоналом підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»	15.11.2019 року	
7	Основні напрями удосконалення управління персоналом на підприємстві металургійної галузі	16.11.2019 року	
8	Економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління персоналом на підприємстві	01.12.2019 року	
9	Надання практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»	16.12.2019 року	

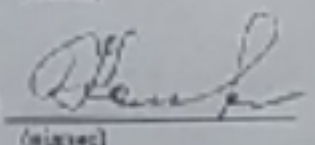
Студент



С.О. Скляр

(підпис та прізвище)

Керівник роботи (проекту)

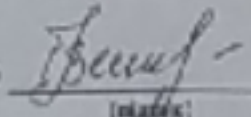


Н.П. Калітаненко

(підпис та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер



О.М. Венгер

(підпис та прізвище)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами  
(повна назва кафедри)

**Кваліфікаційна робота**  
другий (магістерський) рівень  
(рівень вищої освіти)

на тему: **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗИ**

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18 2 мз  
Спеціальності 073 Менеджмент  
(код і назва спеціальності)

Освітньої програми:  
Менеджмент організацій та адміністрування  
(код і назва освітньої програми)

Скляр С.О.  
(ініціали та прізвище)

Керівник к.ю.н., доцент Капітаненко Н.П.  
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя  
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами  
Рівень вищої освіти магістерський (другий)  
Спеціальність 073 Менеджмент  
(код та назва)  
Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування  
Спеціалізація \_\_\_\_\_  
(код та назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри Воронкова В.Г.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ/ПРОЕКТ СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)  
СКЛЯРУ СЕРГІЮ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ

1. Тема кваліфікаційної роботи Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві металургійної галузі.  
керівник роботи Капітаненко Н.П. доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами, кандидат юридичних наук  
затвержені наказом ЗНУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року № \_\_\_\_\_
2. Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 року
3. Вихідні дані до роботи: Матеріали переддипломної практики. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):  
Методологія розробки та оптимізації управління персоналом на підприємстві металургійної галузі.  
Понятійно-категоріальний апарат управління персоналом на підприємстві. Зарубіжний досвід удосконалення розробки та оптимізації управління персоналом на підприємстві металургійної галузі. Організаційно-управлінська структура підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС». Діагностика процесу розробки та оптимізації системи управління персоналом підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС». SWOT-аналіз функціонування системи управління персоналом підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС». Основні напрями удосконалення управління персоналом на підприємстві металургійної галузі. Економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління персоналом на підприємстві. Надання практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Основні принципи системного підходу в управлінні персоналом. Чотири стадії досягнення конкурентоспроможності сервісною фірмою. Організаційна структура ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС». Організаційна структура ЦРМО-1. Характеристика бізнес-процесу проведення ремонту обладнання за основними функціями. Фактична калькуляція собівартості послуг наданих ЦРМО-1. SWOT-аналіз системи управління персоналом ЦРМО-1. Матриця SWOT-аналізу. Основні фактори зовнішнього макросередовища. Недоотриманий дохід від втрат. Очікувані результати від запровадження контролю втрат часу виконання робіт.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д. філософ. н., проф., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	10.10.2019 року	
Розділ 2	Капітаненко Н.П., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	21.10.2019 року	
Розділ 3	Капітаненко Н.П., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	16.11.2019 року	

7. Дата видачі завдання 10.09.2019 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Методологія розробки та оптимізації управління персоналом на підприємстві металургійної галузі	03.10.2019 року	
2	Понятійно-категоріальний апарат управління персоналом на підприємстві	12.10.2019 року	
3	Зарубіжний досвід удосконалення розробки та оптимізації управління персоналом на підприємстві металургійної галузі	20.10.2019 року	
4	Організаційно-управлінська структура ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»	21.10.2019 року	
5	Діагностика процесу розробки та оптимізації системи управління персоналом підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»	01.11.2019 року	
6	SWOT-аналіз функціонування системи управління персоналом підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»	15.11.2019 року	
7	Основні напрями удосконалення управління персоналом на підприємстві металургійної галузі	16.11.2019 року	
8	Економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління персоналом на підприємстві	01.12.2019 року	
9	Надання практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»	16.12.2019 року	

Студент \_\_\_\_\_

(підпис)

С.О. Скляр

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) \_\_\_\_\_

(підпис)

Н.П. Капітаненко

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

(підпис)

О.М. Венгер

(ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Скляр С.О. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві металургійної галузі.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент, науковий керівник Н.П. Капітаненко. Запорізький Національний Університет. Інженерний Інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організації та управління проектами, 2020.

В кваліфікаційній роботі виконаний аналіз системи управління персоналом підприємства металургійної галузі, передумови, мотиви та підходи до поліпшення виробництва та планування оновлення виробництва.

Представлено матеріали і проведено економічний аналіз стану підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС».

Розроблені напрямки, рекомендовані шляхи досягнення та вдосконалення операційної стратегії управління персоналом, проведено економічне обґрунтування запропонованих змін.

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МЕТАЛУРГІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА, ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

## ABSTRACT

Skliar S.O. Improvement of the personnel management system at the metallurgical industry enterprise .

Qualification work for the degree of master's degree in specialty 073 - Management, supervisor N.P. Kapitanenko. Zaporizhya National University. Institute of Engineering. Faculty of Economics and Management, Department of Organization and Project Management, 2020.

The qualification work analyzes the personnel management system of the metallurgical industry, prerequisites, motives and approaches to production improvement and production upgrade planning.

The materials were presented and the economic analysis of the state of Metinvest-Promservice LLC was carried out.

The directions, recommended ways of achievement and improvement of the operational strategy of personnel management are developed, economic substantiation of the proposed changes is made.

Key words: PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT, METALLURGICAL ENTERPRISE, PRODUCTION ORGANIZATION, OPERATION MANAGEMENT, EFFICIENCY.



## А Н Н О Т А Ц И Я

Скляр С.А. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии металлургической отрасли.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 073 - Менеджмент, научный руководитель Н.П. Капитаненко. Запорожский Национальный Университет. Инженерный Институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организации и управления проектами, 2020.

В квалификационной работе выполнен анализ системы управления персоналом предприятия металлургической отрасли, предпосылки, мотивы и подходы к улучшению производства и планирования обновления производства.

Представлены материалы и проведен экономический анализ предприятия ООО «Метинвест-Промсервис».

Разработанные направления, рекомендованные пути достижения и совершенствование операционной стратегии управления персоналом, проведения экономическое обоснование предложенных изменений.

Ключевые слова: ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА, МЕНЕДЖМЕНТА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

## ЗМІСТ

ЗМІСТ	7
ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1	17
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ	17
1.1 Методологія розробки та оптимізації управління персоналом на підприємстві металургійної галузі	17
1.2 Понятійно-категоріальний апарат управління персоналом на підприємстві	29
1.3 Зарубіжний досвід удосконалення розробки та оптимізації управління персоналом на підприємстві металургійної галузі	41
Висновки до першого розділу	54
РОЗДІЛ 2	56
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКИ ВИМІРИ РОЗРОБКИ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»)	56
2.1 Організаційно-управлінська структура ТОВ «МЕТІНВЕСТ- ПРОМСЕРВІС»	56
2.2 Діагностика процесу розробки та оптимізації системи управління персоналом підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»	62
2.3 SWOT-аналіз функціонування системи управління персоналом підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»	71
Висновки до другого розділу	77
РОЗДІЛ 3	79
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ	79
3.1 Основні напрями удосконалення управління персоналом на підприємстві металургійної галузі	79

3.2 Економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління персоналом на підприємстві	91
3.3 Надання практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»	102
Висновки до третього розділу	106
ВИСНОВКИ	108
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	113
ДОДАТКИ	122

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкових відносин забезпечити сучасному підприємству ефективне функціонування і конкурентні переваги може лише ефективна система управління його виробничою діяльністю. Сьогодні підприємство саме має визначати і прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції і послуг, ціни, постачальників, ринки збуту і багато іншого, вміти швидко, а головне - правильно реагувати на будь-які зміни у зовнішній і внутрішньому середовищі і відповідно до них коригувати свою діяльність .

Удосконалення організації виробництва - це проблема розробки системи заходів, що забезпечують найбільш ефективне поєднання процесів праці і матеріальних елементів виробництва в просторі і в часі. Методи організації виробництва на підприємстві все частіше визначають можливість ефективного використання існуючої техніки і технології.

Виробничі підприємства є об'єктами управління, що характеризуються великими обсягами інформації, складністю управлінських процесів. Ці характеристики обумовлюють пошук нових шляхів підвищення ефективності діяльності підрозділів, що стосуються вдосконалення їх управління.

З одного боку, система управління виробничим підприємством повинна мати у своєму розпорядженні великий спектр функцій, які забезпечують вирішення всіх завдань управління, забезпечувати найкращі економічні показники, володіти високою швидкістю, оперативністю збору, обробки великої кількості інформації і формувати оптимальні управлінські рішення. З іншого боку, в умовах фінансової нестабільності ця система повинна бути недорогою, швидко окупатись, надійною, швидко впроваджуваною, швидко змінюваною при постійній зміні факторів зовнішнього середовища.

Виконання цих умов передбачає створення ефективної системи управління виробничими процесами в організації.

Актуальність виконаної роботи полягає в тому що для досягнення процвітання будь якої компанії, а тим паче тієї що працює у сфері надання послуг, необхідно створювати цінності які потрібні клієнту, які створюються бізнес процесами і складаються з операцій. Сьогодні, як правило, тільки 5-7% операцій задовольняють споживацький попит клієнта, 30% операцій направлені на удосконалення самої компанії, 63-65% операцій є зайвими, помилковими, дублюючими. Саме знання цих операцій допоможе подолати зайві операції та цим підвищити конкурентоздатність компанії [18, с. 8].

Процеси глобалізації економіки, підвищення міри відкритості національних ринків, посилення конкуренції на всіх рівнях і в усіх проявах потребують відповідної реакції підприємств, однією з яких є використання інноваційних підходів та моделей для підвищення рівня конкурентоспроможності системи управління персоналом в розрізі діяльності металургійного підприємства. Основними причинами виникнення проблем управління персоналом є відсутність технологій інноваційного управління персоналом. Сучасна економіка характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою динамікою розвитку та зменшенням життєвого циклу представлених на ринку праці професій. Власне тому, формування ефективного механізму управління персоналом на металургійному підприємстві на основі використання інноваційних підходів дозволило б значно підсилити економічну стійкість та конкурентоспроможність підприємства [67, с.102].

Усвідомлення необхідності невідкладного вирішення проблеми щодо поліпшення поведінки людей є основою для створення нової корпоративної культури на підприємстві. Формування виробничої культури вимагає довгих років послідовного застосування твердих принципів. Перспективами дослідження в кваліфікаційній роботі магістра, є встановлення доцільності

комбінованого використання методів удосконалення та оптимізації управління персоналом на підприємстві.

Аналіз останніх публікацій та літератури вітчизняних і зарубіжних науковців різних галузей знань. Концептуально вагомими для кваліфікаційної роботи магістра є праці науковців, які вивчали механізми управління персоналом, серед яких: А. Азарова, І. Бабій, П. Белінський, А. Беліченко, М. Браташ, В. Василенко, В. Воронкова, Л. Гелловей, В. Гриненко, Г. Завиновська, Г. Капінос, П. Кохно, О. Крушельницька, А. Курочкин, Л. Лопатенко, О. Михайловська, О. Мороз, Т. Омеляненко, О. Попов, Н. Ситник, О. Сумець, Р. Чейз, Н. Эквилайн та інші.

Проте, незважаючи на важливість та цінність наукових здобутків зазначених авторів, сьогодні існує потреба в більш ґрунтовному дослідженні засад щодо удосконалення управління персоналом в виробничій сфері в умовах ринкової економіки. Детального науково-теоретичного опрацювання потребують, зокрема, питання модернізації теоретичних основ механізмів управління персоналом, обґрунтування необхідності оновлення існуючої системи стандартів, визначення проблем формування законодавчої бази в трудовому законодавстві, вдосконалення роботи операційних менеджерів підприємств металургійної галузі.

У сучасних умовах великого значення набуває конкурентоспроможність персоналу, що являє собою вміння кожного з працівників та всіх разом як єдиного організму швидко й ефективно приймати та реалізувати різні нововведення на кожній стадії життєвого циклу продукції [34, с.90]. Конкурентоспроможність є інтегрованим показником тих якостей і особливостей персоналу, за рахунок яких саме конкретний працівник є кращим за інших на визначеній посаді з точки зору організації, і за рахунок яких організація надає йому перевагу. Актуальність питання зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи магістра, мету й завдання дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – удосконалення практичних методів управління персоналом в основній діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» з метою діагностування проблем та розробки механізмів та оптимальних шляхів збільшення кількості операцій які задовольняють попит клієнта. Зменшення операцій за які клієнт не готовий платити тобто тих що не приносять цінності клієнту. Досягнення управлінських рішень в сфері конкретних операцій і процесів.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути методологію розробки та оптимізації управління персоналом на підприємстві металургійної галузі;
- визначити понятійно-категоріальний апарат управління персоналом;
- вивчити зарубіжний досвід удосконалення розробки та оптимізації управління персоналом на підприємстві металургійної галузі;
- вивчити організаційно-управлінську структуру ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»;
- провести діагностику процесу розробки та оптимізації системи управління персоналом підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»;
- провести аналіз функціонування системи управління персоналом підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»;
- визначити основні напрями удосконалення управління персоналом на підприємстві металургійної галузі;
- виконати економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління персоналом на підприємстві;
- надання практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»

Об'єктом дослідження в даній роботі є процеси пов'язані з удосконаленням організації та управління персоналом в системі операційного менеджменту на підприємствах металургійної галузі в умовах

ринкової економіки на прикладі підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС».

Предмет дослідження це удосконалення організації управління персоналом, а також пошук найбільш ефективного шляху втілення запропонованих заходів.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи магістра є фундаментальні і загальнонаукові методи пізнання досліджуваних явищ і процесів. Методологічною основою реалізації дослідницької мети стало використання загально-, спеціально-наукових і філософських методів: методи узагальнення (досліджено особливості реалізації механізмів управління персоналом в металургійній галузі в умовах ринкової економіки) та порівняння (зіставлено моделі реалізації механізмів управління персоналом американської, континентально-європейської та японської системи), аналізу (проаналізовано теоретико-методологічні засади дослідження механізмів управління персоналом) і синтезу (з метою обґрунтування сутності теоретичних аспектів побудови та функціонування системи управління персоналом, вивчення досвіду використання інструментарію управління персоналом); структурно функціональний метод (для структуризації управління системою управління персоналом підприємства); методи емпіричного дослідження (спостереження та вимірювання робочого часу при проведенні діагностування системи управління персоналом), моделювання (розроблено економічне обґрунтування заходів з удосконалення механізмів управління персоналом).

Нормативною основою роботи є Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України та інші нормативно-правові акти України та зарубіжних країн.

Інформаційну базу дослідження становлять також аналітичні публікації Міжнародної організації праці й ООН, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників і провідних фахівців за темою дослідження, періодичні наукові видання, ресурси мережі Інтернет тощо.



Наукова новизна одержаних результатів. Відповідно до мети кваліфікаційної роботи магістра, наукові результати, що одержані автором і складають предмет захисту, полягають в наступному.

вперше:

- обґрунтовано сутність теоретико-методологічних засад управління системою управління персоналом, застосування якої дозволить отримати більш достовірну та систематизовану інформацію про досліджуваний об'єкт;
- розроблена система управління персоналом з використанням вже відомого світового досвіду;
- отримано досвід втілення вже досить відомих світових практик удосконалення управління персоналом виробничих підприємств для підприємства яке працює у сфері послуг;
- розроблені шляхи втілення запропонованих заходів та отримані перші результати втілення запропонованих заходів у вигляді економічного розрахунку;
- удосконалено:
- методи реалізації та підходи впровадження ефективної системи управління персоналом в операційній діяльності підприємства;
- стратегію реалізації ефективної системи управління персоналом; отримало подальший розвиток:
- узагальнення зарубіжного досвіду удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві металургійної галузі;
- діагностування проблем в процесі реалізації механізмів управління персоналом шляхом аналізу результатів діяльності підприємства;
- аналіз функціонування системи управління персоналом шляхом виявлення перетину сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами через проведення SWOT-аналізу.

В магістерській роботі доведена залежність динаміки збільшення обсягів виробництва підприємства від запропонованих заходів

удосконалення системи управління підприємством без значних капіталовкладень в систему.

У магістерській роботі проведено теоретичне узагальнення і подане нове вирішення наукового завдання, що виявляється в удосконаленні управління персоналом підприємства металургійної галузі які вирішені шляхом втілення кращих світових практик які були адаптовані на підприємстві металургійної галузі. Всі заходи були втілені на підприємстві та мають економічний та практичний ефект що виражається в підвищенні виробництва та показників господарювання підприємства.

У зв'язку з тим, що запропоновані заходи були реалізовані на однієї з виробничих ділянок, та підвищили виробничий показник з виробітки на 20% - рекомендовано поширення досвіду на всіх ділянках та виробничих операціях підприємства, а також подальшого вдосконалення.

Результатами практичного застосування запропонованих заходів є підвищення виробництва ділянки цеху з ремонту металургійного обладнання № 1 ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» на 20%. Отримані результати спрямовані на підвищення ефективності управління системою управління персоналом на підприємстві в цілому.

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, що викладені в магістерському дослідженні і винесені на захист, отримані автором одноосібно. Наукові праці, опубліковані автором, є результатом особистих досліджень автора.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи пройшла на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях та результатами яких є опубліковані тези:

1. Скляр С.А. Синергетическая методология административного менеджмента: Международная научно-практическая заочная конференция «актуальные проблемы экономики, менеджмента и маркетинга в современных условиях» 23 января 2019 г., г. Алматы. С. 497–501.

2. Скляр С.О. Удосконалення системи управління персоналом підприємств металургійної галузі: японський досвід: Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2019»: у 5 т. / Запорізький національний університет. – Запоріжжя : ЗНУ, 2019. Т.5. 340 с.

3. Скляр С.О. Проблеми впровадження «ощадливого виробництва» на металургійних підприємствах України. Економіка, підприємництво, менеджмент: сучасний стан і обриси майбутнього : Збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, Дніпро, 23 квіт. 2019 р. Національна металургійна академія України. – Дніпро. 2019. 398 с.

4. Капітаненко Н.П., Скляр С.О.. Управління персоналом металургійного підприємства на засадах європейських цінностей справедливої і відкритої конкуренції. Вплив цифрової освіти на розвиток людського капіталу : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (20-21 листопада 2019 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя : Наук. ред. Н.Г. Метеленко. ЗНУ Інженерний інститут, 2019. 270 с.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра складається із вступу, трьох розділів, висновку, переліку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 132 сторінки комп'ютерного тексту, з них основний текст – 112 сторінок. Робота містить 9 таблиць і 2 рисунки, 4 додатка на 11 сторінках. Список використаних джерел нараховує 86 найменувань на 9 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ

#### 1.1 Методологія розробки та оптимізації управління персоналом на підприємстві металургійної галузі

Методологія аналізу управління персоналом - це шлях і система принципів і засобів побудови теорій управління персоналом різних рівнів систематизації знання з управління персоналом, а також емпіричних досліджень на рівні конкретного аналізу [18, с. 17].

Предметом дослідження управління персоналом підприємства є вивчення науково обґрунтованих форм і методів управління процесами створення операційної системи і способів забезпечення її ефективного функціонування. При побудові системи управління персоналом використовуються принципи у взаємодії, в залежності від конкретної ситуації, завдань і цілей. В процесі побудови системи використовуються наступні методи:

- метод системного аналізу;
- комплексний метод;
- метод спостереження;
- метод порівняння;
- функціонально-вартісний метод;
- економічний аналіз;
- історичний метод;
- термінологічний метод;
- операційно-вартісний аналіз;
- структурно-функціональний метод;

Методологічною основою управління персоналом є системний підхід, загальна теорія систем і кібернетика. Теорія управління персоналом створюється в межах основних принципів системного підходу.

Системний метод передбачає дослідження всіх складових управління персоналом у взаємозв'язку і взаємовпливі з метою розуміння їх структури, організації, виявлення закономірностей розвитку і вдосконалення методів в управлінні.

В основу системного методу як методу дослідження управління персоналом підприємства покладено поняття системи. Під системою управління персоналом розуміється сукупність взаємопов'язаних у єдине ціле елементів, спрямованих на досягнення конкретної мети, удосконалення управління персоналом. Елемент системи - це об'єкт, явище чи процес, який є частиною цілого і який при цьому не треба роз'єднувати на складові частини.

Під системним підходом до управління операційною системою розуміють спосіб мислення стосовно організації та управління, а не набір готових принципів для менеджерів. Локальний підхід передбачає вивчення певної структури і функціональних особливостей її автономних елементів [64, с. 33].

Системний підхід розглядає кожен об'єкт як систему та орієнтує на виявлення в ньому різноманітних типів зв'язків і поєднання їх у єдину систему [64, с. 33].

Системний підхід тісно пов'язаний із загальною теорією систем. Він є методологією аналізу та синтезу об'єктів природи, науки і техніки, організаційних і виробничих комплексів як систем. Під системою розуміють сукупність або комбінацію взаємопов'язаних елементів або частин, що утворюють комплексне єдине ціле, які певним чином взаємодіють для досягнення заданої мети. Основні принципи системного підходу представлено на рис. 1.1 [11, с. 14].



Рисунок 1.1. Основні принципи системного підходу в управлінні персоналом

Оскільки люди є соціальним компонентом організацій, то організації є соціотехнічними системами [57, с. 11].

При системному підході організація вивчається як цілісна система, для якої властива єдність її структурних і функціональних елементів. Між елементами в системі встановлюються певні відносини, що обумовлюють ті чи інші її властивості. Ці відносини і властивості є проявом головного принципу системного підходу - цілісності системи.

Водночас, відповідно до загальної теорії систем, системний підхід передбачає декомпозицію системи, тобто поділ її на окремі елементи, дослідження їх властивостей як елементів цілого [41, с. 47].

Одним із таких елементів організаційної системи є операційна система, яка виступає як частина цілого, що відособлюється внаслідок суспільного поділу праці та має здатність самостійно або у взаємодії з іншими системами задовольняти потреби потенційних споживачів за допомогою створених товарів і послуг [41, с. 49].

З позиції системного підходу, виробництво - важлива сфера людської діяльності - представляє собою складну систему. Системами, що складаються з комплексу взаємопов'язаних об'єктів, є національна економіка, галузь промисловості, підприємство, цех, дільниця. Разом з тим складними

системами є і комплекси функцій, види діяльності, що здійснюються на підприємствах. Як єдину складну систему можна розглядати всю діяльність підприємства, яка складається з мережі підпорядкованих менш складних систем.

Операційні системи являють собою особливий клас систем, що складаються з працюючих, засобів і предметів праці та інших елементів, необхідних для функціонування системи, в процесі діяльності якого створюються продукція та послуги [23, с. 22].

Виробниче підприємство - це складна динамічна система, елементи якої взаємодіють між собою в єдиному процесі, створюють корисний ефект і завдяки цьому беруть участь у функціонуванні інших систем [23, с. 23].

Елементи системи - це відносно відокремлені частини системи, які, не будучи системами даного типу, при їх безпосередній взаємодії створюють систему певного функціонального призначення. До елементів операційної системи належать робоча сила, предмети та засоби праці.

Розрізняють два основні типи систем: закриті та відкриті. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, її дії не залежать від зовнішнього середовища. Прикладом такої системи може бути годинник, в якого взаємозалежні частини рухаються неперервно і дуже чітко. І поки годинник має джерело накопиченої енергії, він функціонує незалежно від зовнішнього середовища [60, с. 23].

Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Така система не є самозабезпеченою, вона залежить від енергії, інформації та матеріалів, які надходять ззовні. Для того, щоб продовжувати своє функціонування, вона повинна мати властивість пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Всі підприємства, фірми, організації є відкритими системами. Вживання будь-якого підприємства залежить від дії оточення.

Системі притаманні певні функції, вона характеризується:

- специфічною поведінкою;

- закономірностями розвитку;
- результатами;
- характеристиками місця і часу;
- обсягом, широтою, швидкістю, складом і спрямованістю зміни і розвитку [57, с. 9].

Для всіх виробничих динамічних систем характерна реалізація функцій обробки, передавання, зберігання та управління інформаційними, енергетичними та технологічними процесами. Функція системи характеризує прояв її властивостей у даній сукупності відносин і являє собою спосіб дії системи при взаємодії із зовнішнім середовищем. Функція системи виступає проявом її якісних властивостей у взаємодії з іншими об'єктами системного і несистемного порядку. Зміна зовнішніх умов спричиняє зміну способу дії системи при її взаємодії із зовнішнім середовищем, тобто призводить до зміни функції системи [57, с. 9].

Функціональний підхід в операційному менеджменті – це сукупність способів, прийомів і механізмів використання функцій менеджменту в процесі управління на різних його рівнях з метою досягнення місії та цілей організації [18, с. 28].

Функція є найбільш змінною, мобільною стороною системи. Консервативнішою до змін є структура системи. Структура виробничої системи - це сукупність елементів та їх сталих зв'язків, що забезпечують цілісність системи і тотожність її самій собі, тобто збереження основних властивостей при різноманітних зовнішніх та внутрішніх змінах. Цілісність виробничої структури є однією з основних властивостей [18, с. 28].

Всі елементи виробничої системи функціонують з єдиною загальною метою - розробкою, проектуванням і виготовленням необхідної продукції. Великі складові частини системи, такі як виробнича дільниця, цех часто самі виступають системами. Вони можуть, в свою чергу, складатися із дрібніших підсистем (бригада, робоче місце). Отже, підсистема - це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які реалізують певну групу



функцій системи. Належність підсистеми до того чи іншого рівня системи зумовлює наявна сукупність визначених властивостей [18, с. 29].

Для системи характерна не тільки наявність зв'язків між її складовими (певна організованість системи), а й нерозривна єдність із зовнішнім середовищем, у взаємодії з яким система виявляє свою цілісність. Кожну систему можна розглядати як підсистему (елемент) іншої системи вищого порядку (надсистеми), і одночасно елементи даної системи можуть виступати як системи нижчого порядку. Багаторівневість (ієрархічність) є характерною рисою складних систем. Окремі рівні системи реалізують певні функції, а цілісне функціонування системи є результатом взаємодії її елементів всіх ієрархічних рівнів [41, с. 63].

Розуміння того, що підприємства та організації є складними відкритими системами, до складу яких входить кілька взаємозалежних підсистем, допомагає менеджерів позбутися одностороннього діагностування проблем і прийняття коригувальних дій. Тільки застосування теорії систем в управлінні операційними системами і виробництвом дасть змогу побачити підприємство в єдності складових його частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім середовищем. Ця теорія допомагає інтегрувати внески всіх шкіл, які в різні часи домінували в теорії та практиці управління виробничою діяльністю [18, с. 29].

На думку Воронкової В.Г. комплексний підхід, націлений на інтеграцію знання про різні якості, властивості і стани персоналу і різних систем, в яких він здійснює свою діяльність. Розробка комплексного підходу пов'язана з концепцією Б. Ананьева, який сформулював задачу цілісного підходу до вивчення людини і інтеграції знання про неї. Загальними характеристиками комплексного підходу являються: виявлення багатоаспектної, багатофакторності, різноплановості онтологічних детермінант і їх складових. Комплексний підхід націлений на інтеграцію різнорівневого знання про закономірності і механізми прогресивного розвитку персоналу як суб'єкта діяльності [19, 3].

Дослідження будь-якого підприємства в цілому, а також окремої сфери його діяльності розпочинається зі збору, систематизації, та узагальнення фактів його діяльності. Отже на початку дослідження для отримання достовірної інформації про стан управління персоналом в системі операційного менеджменту треба застосовувати метод спостереження за об'єктом дослідження.

Для встановлення подібності або відмінностей управління персоналом, а також для знаходження загального, властивого кільком об'єктам дослідження використовується метод порівняння. Порівнюватимуться системи операційного менеджменту в управлінні персоналом підприємства на прикладі зарубіжного досвіду.

Підвищення ефективності управління персоналом на досліджуваному підприємстві є зростання продуктивності праці. Для вивчення ефективності використання матеріальних та трудових ресурсів системи операційного менеджменту за його функцією управління персоналом застосовується функціонально-вартісний аналіз. Цей метод дослідження повинен задовольнити вимоги у виборі раціональних шляхів реалізації удосконалення управління персоналом; виявити відповідність корисності функцій витратам на їх здійснення; визначити якісну та кількісну оцінку запропонованим варіантам рішень.

Економічний аналіз – метод дослідження який застосовується для розкриття причинних зв'язків, що зумовлюють результати господарської діяльності після втілення запропонованих заходів удосконалення управління персоналом [74, с. 21].

Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. У рамках цього підходу провідне місце займає технічна (у загальному випадку інструментальна, тобто спрямована на оволодіння трудовими прийомами), а не управлінська підготовка людей на підприємстві. Організація тут означає упорядкованість відносин між ясно обкресленими частинами цілого, що мають визначений порядок. У сутності організація - це

набір механічних відносин, і діяти вона повинна подібно механізму: алгоритмізоване, ефективне, надійне і передбачуване.

Серед основних принципів концепції використання трудових ресурсів можна виділити наступні [52, 59].

- забезпечення єдності керівництва - підлеглі одержують накази тільки від одного керівника;
- дотримання строгої управлінської вертикалі - ланцюг управління від начальника до підлеглого спускається зверху вниз по всій організації і використовується як канал для комунікації й ухвалення рішення;
- фіксування необхідного і достатнього обсягу контролю - число людей, підлеглих одному керівнику, повинне бути таким, щоб це не створювало проблеми для комунікації і координації;
- дотримання чіткого поділу штабної і лінійної структур організації - штабний персонал, відповідаючи за зміст діяльності, ні при яких обставинах не може здійснювати владних повноважень, якими наділені лінійні керівники;
- досягнення балансу між владою і відповідальністю - безглуздо робити кого-небудь відповідальним за яку-небудь роботу, якщо йому не дані відповідні повноваження;
- забезпечення дисципліни - підпорядкування, ретельність, енергія і прояв зовнішніх знаків поваги повинні здійснюватися відповідно до прийнятих правил і звичаїв;
- досягнення підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі за допомогою твердості, особистого прикладу, чесних угод і постійного контролю;
- забезпечення рівності на кожному рівні організації, заснованого на доброзичливості і справедливості, щоб надихнути персонал до ефективного виконання своїх обов'язків; заслужена винагорода, що підвищує моральний стан, але не веде до переоплати чи пере-мотивуванню.

Історичний метод полягає у виявленні історичних фактів удосконалення управління персоналом з урахуванням причин, умов і чинників які зумовили зміни. Він припускає вивчення виникнення і розвитку об'єктів дослідження в хронологічній послідовності. Історичний метод дає змогу дослідити виникнення, формування, розвиток процесів і подій у хронологічній послідовності з метою виявлення внутрішніх та зовнішніх зв'язків, закономірностей і суперечностей. При цьому історія досліджуваного об'єкта відтворюється в усій її багатогранності, з урахуванням усіх відхилень і випадковостей. Отже, цей метод дає змогу отримати знання про емпіричну історію об'єкта, його розвиток. Перед тим, як вивчати сучасний стан операційного менеджменту, необхідно дослідити генезис і розвиток його у сфері управління персоналом. Особлива увага повинна приділятися вивченню історичного зарубіжного досвіду, аналізу та оцінюванню ретроспективних подій, фактів, попередніх теорій у контексті їх виникнення, становлення та розвитку.

Будь-яке теоретичне дослідження потребує описування, аналізу та уточнення понятійного апарату конкретної галузі науки, тобто термінів і понять, що їх позначають.

Термінологічний принцип передбачає вивчення історії термінів управління персоналом в системі операційного менеджменту і позначуваних ними понять, розробку або уточнення змісту та обсягу понять, встановлення взаємозв'язку і субординації понять, їх місця в понятійному апараті теорії, на базі якої базується дослідження. Вирішити це завдання допомагає метод термінологічного аналізу.

В структурі компаній світового рівня важливе місце займає операційно-вартісний аналіз. Цілями операційно-вартісного аналізу є:

- розрахунки витрат на виконання ключових операцій при виконанні послуг з врахуванням їх взаємодії;
- пониження витрат і підвищення результативності роботи компанії;
- ефективне управління витратами;

- використання інформації про собівартість операції і бізнес процесів;
- збирання/використання додаткової інформації для прийняття управлінських рішень.

Операційно-вартісний аналіз – це метод вимірювання витрат і продуктивності, заснований на операціях і носіях витрат. Такий аналіз дозволяє визначити:

- вартість операцій, виходячи із ресурсів, які використовуються;
- вартість носіїв витрат, таких, як продукція, клієнти, виходячи із операцій, які використовуються;
- часове відношення носіїв витрат до операцій [18, с. 14].

Структурно-функціональний метод — це підхід в описі і поясненні системи операційного менеджменту, при якому досліджуються управління персоналом як елемент і залежність між іншими елементами системи в рамках єдиного цілого; окремі соціальні явища виконують визначену функцію в підтримці і зміні соціальної системи.

Кожен елемент структури операційного менеджменту виконує визначені функції, що задовольняють потреби системи. Діяльність елементів системи програмується загальною структурною організацією, займаними ними позиціями і виконуваними ролями.

Структурно-функціональний метод є однією з найважливіших форм застосування цього методу в дослідженні управлінських явищ і процесів. Сутність його полягає у розділенні складного об'єкта на складові частини, вивченні зв'язків між ними та у визначенні притаманних їм специфічних функцій (ролей), спрямованих на задоволення відповідних потреб системи управління персоналом з урахуванням цілісності останньої та її взаємодії із зовнішнім середовищем [19].

Гуманістична парадигма, що розвивається в останній час, виходить з концепції управління людиною і з представлення про організацію як культурному феномені. Організаційна культура - цілісне представлення про

цілі і цінності, властиві організації, специфічних принципах поведження і способів реагування, стає одним з пояснювальних принципів.

При цьому культура розглядається крізь призму відповідних еталонів розвитку, відбитих у системі знань, ідеології, цінностях, законах і повсякденних ритуалах, зовнішніх стосовно організації, соціальних общинностей.

Вплив культурного контексту на управління персоналом сьогодні представляється цілком зрозумілим. Наприклад, у Японії організація розглядається не як робоче місце, що поєднує окремих працівників, а як колектив. Для такої організації характерний дух співробітництва, взаємозалежність; довічний найм перетворює організацію в продовження родини; між керівниками і підлеглими встановлюються патерналістські відносини.

Відповідно до гуманістичного підходу культура може розглядатися як процес створення реальності, що дозволяє людям бачити і розуміти події, дії, ситуації певним чином і додавати зміст і значення своєму власному поведженню. Здається, що все життя людини визначається писаними й особливо неписаними правилами. Однак насправді звичайно правила є лише засобом, а основна дія розвертається лише в момент вибору: яке з правил застосовувати в даному випадку. Наше розуміння ситуації визначає те, який набір правил ми використовуємо.

Часто наше розуміння організації ґрунтується на тих процесах, що породжують системи змістів, які розділяють усі члени організації. При цьому можна згадатися наступними питаннями: які загальні інтерпретаційні схеми, що уможливають існування даної організації? Відкіля вони з'являються? Як вони створюються, передаються і зберігаються?

Кожен аспект організації навантажений символічним змістом і допомагає створювати реальність. Особливо "об'єктивні" організаційні структури, правила, політика, мети, посадові інструкції, стандартизовані процедури діяльності. Так, щотижневі чи щорічні наради, про які усі знають,

що це порожня витрата часу, можуть бути зрозумілі як ритуал. Навіть по виду порожнього залу засідань (строгі ряди стільців, паралельно лежачі папки, склянки і т. і. чи дружелюбний хаос) можна багато чого сказати про організаційну культуру. Гуманістичний підхід фокусується на власне людській стороні організації, про яку мало говорять інші підходи.

Позитивна роль гуманістичного підходу в розумінні організаційної реальності полягає в наступному:

1. Культурологічний погляд на організацію постачає керівників зв'язною системою понять, за допомогою яких вони можуть зробити свій повсякденний досвід збагненим. Це дозволяє розглядати визначені типи дій як нормальні, легітимні, передбачувані й уникати в такий спосіб проблем, детермінованих базисною невизначеністю і суперечливістю, що стоять за багатьма людськими цінностями і діями.

2. Представлення про організацію як культурний феномен дозволяє зрозуміти, яким чином, через які символи і змісти здійснюється спільна діяльність людей в організаційному середовищі. Якщо економічний і організаційний підходи підкреслюють структурну сторону організації, то організаційно-культурний показує, як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через мову, норми, фольклор, церемонії і т. і. Якщо раніш багато менеджерів розглядали себе насамперед як людей, що створюють структури і посадові інструкції, що координують діяльність схеми мотивування, то тепер вони можуть дивитися на себе як на людей, що здійснюють символічні дії, спрямовані на створення і розвиток визначених змістів.

3. Гуманістичний підхід дозволяє також ре інтерпретувати характер відносин організації з навколишнім середовищем у тім напрямку, що організації здатні не тільки адаптуватися, але і змінювати своє оточення, ґрунтуючись на власному представленні про себе і своєї місії. Розробка стратегії організації може перетворитися в активну побудову і перетворення навколишньої реальності.

4. У рамках даного підходу виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток - це не тільки зміна структур, технологій і навичок, але і зміна цінностей, що лежать в основі спільної діяльності людей [52].

Взагалі не треба забувати також про закон синергії результат дії якого призводить до ефекту який обумовлений появою нової якості, стає гідністю цілого. Іноді не будь яке об'єднання зусиль, вмінь та ресурсів, коли мова йде про організацію штучних систем, автоматично створює синергетичну дію. Розуміння синергетичного ефекту дозволить зрозуміти та пояснити поведінку навіть простих систем [76].

## 1.2 Понятійно-категоріальний апарат управління персоналом на підприємстві

Згідно із системним підходом у менеджменті можна стверджувати, що кожна організація – це система. Система – це певна сукупність елементів, які взаємодіють між собою та утворюють єдине ціле. У сучасних організаціях соціальні та технічні системи поєднані, отже складаються щонайменше з двох основних компонентів: із людей та технічних засобів, якими вони користуються в процесі виробництва товарів чи надання послуг і діють у відповідному економічному середовищі. Будь-яка система характеризується наявністю об'єкта та суб'єкта управління.

Об'єкт управління – підсистема, якою управляють. Це група людей, діяльність яких координується та спрямовується на досягнення певних цілей. Суб'єкт управління – це підсистема, яка управляє, тобто управлінський склад підприємства. Це сукупність ланок, що виконують конкретні управлінські функції на різних рівнях, при чому кожна нижче розташована ланка слугує об'єктом для вище розташованих. Так, керівники нижчих рівнів виступають об'єктами управління для керівників вищих.



Між суб'єктом та об'єктом існує прямий та зворотний зв'язки. Прямі зв'язки реалізуються у формі наказів, розпоряджень, доручень та інших засобів управлінського впливу. Зворотні зв'язки проявляються у вигляді звітності, уточнення наказів, прояву особистої ініціативи, надання пропозицій, рекомендацій чи вимоги додаткових роз'яснень щодо конкретних завдань. На перший погляд, необхідність системи організації зворотного зв'язку може видатись несуттєвою, але цілком очевидно, що комунікації всередині соціальної системи можуть бути успішними лише за умов наявності ефективного зворотного зв'язку між суб'єктом, об'єктом управління та у групах всередині трудових колективів. Так, відсутність налагодженої системи зворотного зв'язку в організації не дозволить керівнику приймати адекватні ситуації управлінські рішення і спиратись на об'єктивні чинники, такі як, наприклад, думка вузькоспеціалізованих фахівців або врахувати інші важливі соціально-економічні фактори. Особливість управління персоналом на відміну від інших, наприклад, технічних систем, полягає в тому, що об'єктом і суб'єктом управління є люди, персонал організації [1, с. 8-10].

Операційний менеджмент як діяльність пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням бізнес-систем, на основі яких виробляється основна продукція і (або) послуга компанії, що є невід'ємною частиною будь-якої управлінської діяльності.

Всі рішення операційного менеджменту розділяються на:

- стратегічні на 2-5 років, в тому числі, яким чином буде вироблятися продукція/послуга, де і як слід розмістити офіси і підрозділи, які виробничі потужності слід використовувати;
- тактичні на рік/квартал, в тому числі, яка кількість працівників буде необхідна для виробництва продукції/послуг, в який момент часу виникне потреба, яка повинна бути змінність, який повинен бути графік постачання матеріалів, які слід створювати запаси готової продукції;

- оперативні на зміну/тиждень/місяць, пов'язані з плануванням операцій та їх управлінням, хто конкретно буде відповідати за їх виконання, які з них треба виконати у першу чергу [18, с. 13].

Всередині компанії будь-яка операція має свого клієнта тому такі операції розділяються на основні та допоміжні. До основних відносяться послуги, які приносять цінність клієнту з надання послуги, то в даному випадку важливі наступні критерії: якість; гнучкість; швидкість; ціна. До допоміжних операцій відносять послуги які полегшують життя клієнта чи дозволяють клієнтам більш ефективно виконувати свою роботу. До них відносять: інформаційну підтримку; вирішення проблем клієнта; підтримка при продажах; оперативне технічне обслуговування [18, с. 13].

Удосконалення це дія яка направлена на створення матеріально-технічної бази підприємства у функції управління персоналом та зміни її у бік поліпшення з метою підвищення продуктивності праці.

Безперервне удосконалення процесу – політика підприємства, яка спонукає, зобов'язує працівників і/або наділяє їх повноваженнями до пошуку способів покращення показників ефективності праці та продукту на безперервній основі.

Удосконалення організації виробництва праці – розвиток спеціалізації виробництва; покращення організації праці і обслуговування виробництвом; скорочення затрат на управління; покращення використання основних фондів, матеріальних ресурсів, інших факторів, які підвищують рівень організації виробництва [49, с. 71].

Персонал – сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва. Це особистісний склад організації, що включає всіх найманих працівників. Управління персоналом здійснюється шляхом послідовної реалізації основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю.

Управління персоналом це організація цілеспрямованої взаємодії управління (менеджменту) і персоналу задля досягнення оптимальної

реалізації місії підприємства, забезпечуючи при цьому спонукання працівників до більш інтенсивної та продуктивної праці.

Найкоротшим визначенням предмета операційного менеджменту без урахування суб'єктно – об'єктних відносин є таке визначення: вивчення законів, що направлені на підвищення ефективності і раціональності управління будь-якими операціями, але, перш за все, операціями, що мають ключове значення для клієнтів і організацій. Знання основ операційного менеджменту дозволяє менеджерам працювати більш ефективно та краще розуміти принцип діяльності своєї організації.

Операції можуть бути наступні:

- операція, що не добавляє цінності;
- операція вартісного об'єкта;
- операція, що не збільшує цінності;
- операція, що збільшує цінність;
- операція, що тільки сприяє збільшенню цінності;
- операційний фактор;
- операційний центр;
- операція – еталон [18, с. 18].

Операційна стратегія формується, як визначення, яким чином компанія буде конкурувати. Принципи стратегії повинні складати цілі компанії для всіх елементів (персонал, підрозділи, матеріали та комплектуючі, процеси, системи планування, і управління). Стратегія повинна спиратись на можливості які підходять до запиту клієнта. Шлях до успіху будь-якої операційної стратегії полягає в тому, щоб максимально точно визначити всі можливі варіанти пріоритетів; зрозуміти, які можуть бути наслідки вибору будь-якого з варіантів, а також те, на які компроміси слід буде піти при виборі того чи іншого варіанту стратегії [18, с. 19].

Показниками ефективності операційного менеджменту можна вважати: фінанси, логістика і виробництво, управління персоналом, збут продукції, зовнішні джерела [18, с. 22].

Задачі операційного менеджменту – використовувати такі методи і структури, які повинні підтримувати підприємницьку ініціативу; життєва важливою проблемою для багатьох організацій є одночасно збереження і високої ефективності, і підприємницького духу; при розробці реалізації стратегії слід більше враховувати активність конкурентів та ситуацію на ринках, враховуючи динаміку ринку, кризи та ринкового оточення.

Операційний менеджмент слід осмислювати в його реальній цілісності і повноті конкретних форм його існування, у його функціонуванні і розвитку.

Основні принципи операційного менеджменту: комплексність, цілеспрямованість, раціональність, економічність, результативність, дієвість, ефективність, адекватність ситуації, сконцентрованість, персональна відповідальність, прогнозування, моделювання [18, с. 27].

Адміністративно-управлінські технології операційного менеджменту – способи безпосередньої оперативної взаємодії на об'єкт управління. Базується на повноваженнях, правах керівника, авторитеті влади суб'єкта управління видавати розпорядження, на принципі обов'язкового і точного їх виконання підлеглими.

Адміністративно-управлінські технології операційного менеджменту мають своє функціональне призначення, що не суперечить економічним та іншим методам управління, доповнює їх, тому що будь яке рішення, розпорядження, наказ виступає комплексним виявленням практичного використання закономірностей розвитку об'єкта управління у сполученні з умінням керівників користуватися повноваженнями у становленні, розвитку і функціонуванні суб'єкт-об'єктних відносин [18, с. 27].

Основною метою функціонування операційної системи є забезпечення чіткого виконання плану випуску продукції або надання послуг встановленої якості за кількістю кожної номенклатури і в заданий час на основі раціонального використання виробничих ресурсів, а також за допомогою виявлення і мобілізації внутрішніх резервів. Реалізація зазначеної мети вимагає чіткого визначення колективам підрозділів конкретних завдань і

заходів для їх виконання. До складу конкретних завдань, що вирішуються в рамках поточного функціонування операційної системи відносяться:

- комплексне і рівномірне виконання виробничої програми з дотриманням термінів відправки продукції споживачам;
- повне і раціональне використання засобів виробництва і трудових ресурсів;
- ефективне застосування оборотних коштів виробництва;
- розвиток сучасних форм організації виробництва;
- підтримання гнучкості у виробничій діяльності, що дозволяє ефективно адаптуватися до коливань зовнішнього середовища;
- забезпечення оптимального рівня матеріально-технічних запасів, обсягу виробництва і зайнятості відповідно до рівня обсягу продажів [41, с. 55].

Сама назва операційний менеджмент вказує на те, що це поєднання понять менеджмент – «управління», та «операція» . Операція – це вид діяльності що виконується в рамках будь-якої організації.

Операційне управління за функціями передбачає що кожний функціональний керівник виконує певний набір функцій, ролей (виробничі, технологічні, проектні, фінансові, інформаційні, збутові тощо).

Операційна стратегія в сучасній літературі з управління розглядається як загальна політика і плани використання ресурсів підприємств, націлені на максимально ефективну підтримку їх довгострокової конкурентної стратегії [70]. В окремих підходах під операційною розглядають стратегію, яка визначає принципи управління окремими ланками організаційної структури і ланцюга створення доданої вартості [63]. На думку окремих авторів, під операційною слід вважати стратегію розвитку операційної системи організації [86]. Не зважаючи на наявність різних точок зору щодо ролі та змісту операційної стратегії, автори публікацій одностайні у питаннях щодо важливості операційної стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства. На думку О. Сумця, операційна

стратегія визначає "як керувати ключовими організаційними ланками операційної системи, а також як забезпечувати виконання стратегічно важливих оперативних завдань" [80]. Під операційною стратегією Лес Гелловей розуміє стратегію ефективної та раціонально організованої операційної функції, яка забезпечує лідерські позиції на ринку за показниками якості, оперативності та ціни [20]. Операційною стратегією П. Белінський вважає загальну концепцію досягнення конкретних цілей виробництва при відповідних обмеженнях у ресурсах [10]. На думку А. Курочкіна, операційна стратегія - це сукупність стратегічних рішень щодо організації та функціонування операційної системи [56].

Більшість авторів публікацій розглядають операційну стратегію за умов тривалого та стабільного функціонування операційної системи та генерування нею продукції для ринків із стійкою кон'юнктурою і чітко прогнозованим попитом. У таких умовах питання взаємоузгодження стратегій різного рівня, а також забезпечення відповідності операційної стратегії завданням маркетингу підприємства вирішується в межах моделі Террі Хілла створення операційної стратегії [82]. На думку авторського колективу під керівництвом Ричарда Б. Чейза, для забезпечення конкурентоспроможності операційної стратегії компанії визначають низку пріоритетів [82]. Автори цієї роботи відзначають певну ерозію існуючих пріоритетів з часом і появу нових, хоча глибоко і не аналізують причин цього явища. Мова йде про зростання динаміки ринкових змін, які І. Ансофф розглядає з точки зору трьох характеристик нестабільності: ступеня звичності, темпу змін та передбачуваності майбутнього [4]. Сучасні умови підприємницької діяльності характеризуються неочікуваними змінами, втратою контролю над зовнішнім середовищем підприємства через його мінливість і невизначеність. У таких умовах традиційний підхід до операційної стратегії, як лише політики удосконалення операцій, втрачає сенс [2].

Під операційною стратегією слід розуміти сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень щодо розробки загальної політики та планів використання ресурсів підприємства (організації), що спрямовані на ефективну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії в частині розвитку операційної системи.

Операційна стратегія, у сукупності з корпоративною стратегією, має охоплювати весь спектр діяльності підприємства і припускає довготривалий процес, який повинен забезпечити можливість швидко реагувати на будь-які зміни в майбутньому.

Операційні стратегії як на виробництві, так і у сфері послуг мають багато спільного і є, в принципі, аналогічними.

Операційна стратегія полягає в прийнятті рішень, що пов'язані з розробкою виробничого процесу та інфраструктури, необхідної для підтримки його функціонування. Розробка процесу полягає у виборі придатної технології, складанні графіка процесу в часі, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення даного процесу. Рішення, пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування та управління, способів забезпечення якості та контролю якості, структури оплати праці та організації операційної функції підприємства.

Операційну стратегію можна розглядати як складову частину загального процесу планування, що забезпечує відповідність операційних задач задачам більш широкої організаційної структури. Оскільки такі задачі мають тенденцію змінюватися з часом, операційна стратегія також повинна розроблятися з врахуванням можливих майбутніх змін потреб покупців продукції підприємства. Операційні можливості будь-якого підприємства можна розглядати як деякий портфель можливостей, що найбільше точно підходять для адаптації до запитів споживачів продукції або послуг підприємства.

Для забезпечення своєї конкурентоспроможності підприємства різних країн керуються різними пріоритетами. Шлях до успіху операційної стратегії

полягає в тому, щоб максимально точно визначити всі можливі варіанти пріоритетів; зрозуміти, які можуть бути наслідки вибору кожного з наявних варіантів, а також те, на які компроміси прийдеться йти у випадку обрання того чи іншого варіанта. Наприклад, розглядаючи операційну стратегію в недалекому майбутньому, можна згадати, що після другої світової війни економіка США переживала період різкого зростання сплеску споживчого попиту, який стримувався під час війни. В результаті для задоволення потреб населення, які зросли, американські виробники зосередили свої зусилля на випуску значних обсягів продукції. Поряд з цим японські промислові підприємства спрямували зусилля на підвищення якості продукції. Таким чином, застосування різних пріоритетів у власній діяльності підприємствами різних країн дало можливість їм підвищити свою конкурентоздатність різними шляхами [40].

Трактування категорії конкуренція, відповідно функціонального змісту, це суперництво старого з новим. Конкуренція примушує підприємства постійно шукати та знаходити нові види продукції високої якості, спонукає реагувати на потреби споживачів, сприяє розвитку науки та техніки, інформаційних систем та технологій. З іншого боку, конкуренція призводить до нестабільності в бізнесі, є причиною інфляції, безробіття, банкрутства підприємств та ін. Це розкривається через функції: удосконалення виробництва й оновлення товарів або послуг; формування рушійних сил підприємства; саморегуляції ринкової системи в цілому ;з знаходження нових форм задоволення потреб споживачів [71, с.38].

На підприємствах, зайнятих обслуговуванням, операційна стратегія, як правило, невіддільна від корпоративної. Для більшості таких підприємств система надання послуг і є бізнес як такий, і, таким чином, будь-яке стратегічне рішення повинно стосуватися виробництва. Однак керівники, що займаються виробництвом, не завжди мають таке ж право голосу, як керівники інших функціональних підрозділів підприємства. Так, наприклад, рішення додати розширити спектр пропонованих послуг можуть прийняти



фахівці з маркетингу всупереч протесту виробничих менеджерів, що можуть вважати такі нововведення недоцільними (така ж ситуація спостерігається й у виробничій сфері) [40].

Необхідно відзначити, що багато стратегічних концепцій, описаних у виробничій сфері, можуть застосовуватись і в секторі послуг. Так, наприклад, для того, щоб зосередитися на наданні якоїсь визначеної послуги, сервісні підприємства також можуть скористатися концепцією PWP (завод у заводі). Наприклад, використовуючи її, лікарня може розбити свою структуру на окремі підрозділи, призначені для обслуговування конкретних груп пацієнтів: кардіологічне, онкологічне, реабілітаційне відділення, відділи кадрів і постачань [40].

Великі універмаги також звичайно групують товари і послуги в так звані відділи, кожний з яких має своїх цільових покупців, систему замовлення і схему розташування товарів у торговому залі, конкретну структуру товарообігу і спеціальну стратегію. Кожен такий відділ - будь то спортивний одяг для жінок, відділ обслуговування покупців, відділ чоловічого чи дитячого одягу чи відділ господарських речей - працює в конкретній споживчій ніші зі специфічними запитами, особливо якщо організація обслуговує різноманітних споживачів і ринки з різними потребами [40].

Суть ролі операцій у забезпеченні конкурентоспроможності на корпоративному рівні в сфері обслуговування зображена в чотирьох-етапній моделі, представлений в таблиці 1.1 [82]. У першому стовпці таблиці перераховані чотири етапи, які поступово проходить сервісне підприємство в процесі досягнення високого рівня конкурентоспроможності. У шапці таблиці наведені чотири основних критерії, які повинні враховуватися операційними менеджерами вищої ланки при розробці стратегії. В інших клітинках представлена інтерпретація думок, висловлених вищими керівниками компаній, які представляють кожну з обговорюваних стадій.

Щодо даної моделі необхідно зробити наступні зауваження. По-перше, варто пам'ятати, що кожна стадія, досягнута конкретною фірмою, не є однозначною.

Будь-яке підприємство, що працює в сфері послуг, поєднує в собі унікальний набір варіантів якості обслуговування, кадрової політики і т. і.

Таблиця 1.1 – Чотири стадії досягнення конкурентоспроможності сервісною фірмою.

Стадія	Характеристика стадії	Якість обслуговування	Освоєння нової технології	Персонал	Форма управління
1	2	3	4	5	6
1. Вивід нових послуг на ринок	Клієнт користується послугами фірми з причин, не пов'язаних з високими показниками її ефективності. Фірма в кращому випадку реагує на запити клієнтів удосконаленням операцій	Повністю залежить від витрат; дуже сильно варіюється	Тільки коли це необхідно для виживання, під примусом	Скований у роботі	Управління персоналом
2. Досягнення необхідної кваліфікації	Клієнти не прагнуть свідомо придбати послугу даної фірми, але усвідомленість не виключається Виробничі функції виконуються на посередньому рівні, без ентузіазму	Відповідає очікуваннюм деяких споживачів ; відповідає одному - двом основним критеріям якості	Якщо виправдано зниженням витрат	Ефективний ресурс; дисциплінований; точно виконує технологічні процедури	Управління процесом
3. Придбання певної компетенції	Клієнти прагнуть придбати послугу саме цієї фірми, ґрунтуючись на її гарній репутації постачальника послуг, що прагне виконувати будь-як і запити споживачів. Операції постійно удосконалюються, що стимулюється ефективністю управління персоналом і систем, що забезпечують спрямоване обслуговування клієнта	Перевищує деякі очікуванню клієнтів; відповідає багатьом основним критеріям	Якщо це явно приводить до поліпшення якості обслуговування	Наділені правом вибору альтернативних процедур	Робота з клієнтами і стимулювання роботи персоналу

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6
4.Надання послуг світового класу	Назва компанії ототожнюється з високим рівнем обслуговування Рівень її обслуговування не просто задовольняє клієнта, він захоплює його і, отже, розширює сферу його очікувань до рівня, який не можуть досягти конкуренти фірми. Операції часто оновлюються і вдосконалюються. Постійно поліпшується кожен елемент процесу надання послуг, що забезпечує перевагу можливостей у порівнянні з можливостями конкурентів	Підвищений інтерес клієнтів носить наступальний характер; якість незмінно підвищується	Джерело переваг лідера, забезпечує можливість робити те, чого не можуть робити конкуренти	Активний і новаторський, самостійно створює нові процедури	Вищий управлінський персонал є джерелом нових ідей. Заохочує співробітників у прагненні до кар'єрного зростання

Воно може за різними показниками знаходитися на різних стадіях описаної нами моделі чи включати підрозділи, які знаходяться на більш високій чи низькій стадії в порівнянні з іншими.

По-друге, рівень конкурентоспроможності підприємства може бути дуже високим (стадії III і IV), незважаючи на те, що воно ще не досягло найкращих результатів за всіма показниками (перерахованими у підзаголовку таблиці). Така ситуація можлива, якщо компанія винятково ефективно працює в напрямках, найбільш важливих для досягнення успіху.

По-третє, варто пам'ятати, що обійти яку-небудь з описаних вище стадій неможливо. Кожне підприємство повинно придбати визначену кваліфікацію, перш ніж досягне рівня компетенції, який виділяв би його серед конкурентів; і воно повинно пройти стадію досягнення такої компетенції, перш ніж зможе вийти на світовий рівень. Однак деякі підприємства проходять усі стадії дуже швидко.

### 1.3 Зарубіжний досвід удосконалення розробки та оптимізації управління персоналом на підприємстві металургійної галузі

Загальної теорії адміністративного і операційного менеджменту, придатної для всіх часів і народів, не існує – є тільки загальні принципи управління персоналом, які породжують японську, американську, французьку або німецьку системи менеджменту за своїми неповторними особливостями, адже беруться до уваги певні національні можливості, особливості національної психології, менталітету і т. і.

Управлінські школи США і Японії на сьогодні є провідними у світі й розглядаються в інших країнах як своєрідний еталон розвитку менеджменту. Між ними є певна подібність: обидві школи основну увагу надають активізації людського фактора (використовуючи, однак, різні форми і методи), постійним інноваціям, диверсифікованості товарів, що випускають, і послуг, помірній децентралізації виробництва; орієнтуються на розробку й реалізацію довгострокових стратегічних планів розвитку підприємства. Водночас, не зважаючи на зовнішню подібність, ці дві управлінські школи мають особливості, зумовлені специфікою соціально-економічного розвитку цих країн.

Японська система менеджменту визнана найбільш ефективною в усьому світі. Головна причина її успіху – вміння працювати з людьми.

Протягом останніх років у всьому світі зростає інтерес до японських форм і методів управління, тому що швидкий успішний розвиток економіки цієї країни надав можливість зайняти лідерські позиції у світі. На процес формування японського менеджменту вплинули американські ідеї управління. Так, найважливіша ідея японського менеджменту – працівник за наймом має все життя працювати на одному підприємстві – має американське походження, але лише в Японії ця ідея має величезний ефект. Японський менеджмент постійно використовує найбільш корисні концепції

управління західних країн, їхні методи й технології, пристосовуючи їх до своїх національних особливостей, зберігаючи і підсилюючи тим самим свої цінності і сприяючи встановленню особливого стилю мислення і методів, властивих тільки японським менеджерам.

Японська модель менеджменту ґрунтується на філософії – «Ми всі одна родина», тому найважливіше завдання японських менеджерів – встановити нормальні стосунки із працівниками, сформувавши розуміння того, що робітники й менеджери – одна родина.

Групові традиції відображуються на поведженні японців у групі й поза нею. Поводження їх поза групою характеризується замкнутістю й небажанням контактувати, але у своїй групі, у середовищі сталих відносин і зв'язків, японець готовий допомогти кожному.

Нормою діяльності для японського менеджера є щоденна присутність на виробництві, постійне спілкування з людьми, вирішення всіх проблем на місці, систематичні бесіди з робітниками й фахівцями про шляхи подальшого вдосконалення виробництва, підвищення ефективності господарювання. На всі скарги службовців, як правило, має місце негайна реакція керівництва.

Керівникам у Японії, навіть директору заводу, не надається окремого кабінету – разом зі своїми колегами вони розміщуються в одному відкритому залі без перегородок, оснащеному простими і необхідними меблями. Це свідчить про те, що вони докладають спільних зусиль для досягнення успіху компанії.

Своєрідним є і порядок ротації на японських підприємствах. В Японії вважають, що тривале перебування працівника на одній посаді призводить до втрати інтересу до роботи, зниження рівня відповідальності. Тому трудова ротація є нормою і часто поєднується із просуванням по службі.

Японський менеджмент характеризується й особливостями форми, розміру та змісту оплати праці. Заробітна плата визначається насамперед показниками виробничого стажу і результатами праці. Великі японські корпорації надають працівникам безліч додаткових пільг: надбавки на

утримання родини, оплата проїзду до місця роботи, медичного обслуговування, соціального страхування й інші виплати на соціальні потреби. Зарплата управлінського персоналу компаній більш ніж у 7-8 разів перевищує зарплату тільки що найнятих працівників. Широко також застосовується система нематеріального (морального) стимулювання найкращих робітників [45, с. 43-49].

Слід також зупинитися на особливостях японського виробничого менеджменту. Організаційно-технічний зміст японського менеджменту містить систему «Канбан» («точно в час – своєчасно»), комплексне управління якістю, орієнтацією тільки на споживача, метод «управління, що бере участь», і «випереджального мислення», гнучку оргструктуру, систему управлінського контролю й ін.

Вперше система «Канбан» була розроблена й застосована в автомобільній компанії «Тойота». Сутність цієї системи зводиться до відмови від виробництва продукції великими партіями й до створення безперервно-потокowego багатопредметного виробництва товарів різних моделей; при цьому постачання здійснюється настільки малими партіями, що, власне кажучи, перетворюються на одиничне.

Зміст роботи за системою «Канбан» полягає в тому, що на всіх фазах виробничого циклу необхідний вузол або деталь постачається до місця наступної виробничої операції «точно в час», тобто саме тоді, коли це потрібно, а готові вироби виробляються і відправляються тоді, коли в них є потреба у торговельній мережі [39, с.43].

На підприємствах Японії виконавець кожної операції розглядає виконавця наступної як свого споживача й виконує свою частину виробничого процесу особливо ретельно.

Система «Канбан» передбачає виконання виробничих замовлень не за тижнями, а за днями і навіть годинами. При цьому диспетчеризацію замовлень виконують самі робітники. Ця система передбачає зменшення обсягу оброблювальних партій, скорочення запасів, практичну ліквідацію

незавершеного виробництва, зведення до мінімуму обсягу товарно-матеріальних запасів. У результаті ліквідується більшість складських приміщень і вивільняються виробничі площі, що раніше використовувалися для розміщення запасів.

Не можна не сказати про іншу систему, пов'язану із системою «Канбан», - комплексне управління якістю. Впливаючи одна на одну, разом вони дають синергетичний ефект.

Принципово важливими положеннями японського досвіду управління якістю в поєднанні із системою «Канбан» є наступні:

1) висока якість продукції в Японії – основний принцип японського менеджменту. Забезпечення якості є головним завданням, а обсяг виробництва посідає лише друге місце. Для забезпечення якості робітникам надається право зупиняти виробничу лінію, якщо вони не встигають або не можуть якісно виконати свою операцію;

2) прагнення до де бюрократизації, усунення зайвої паперової роботи там, де можна обійтися усним розпорядженням, відмова від непотрібних адміністративних ланок, наявність яких ускладнює процедуру прийняття рішень;

3) для більшості японських компаній характерна так звана «гнучка оргструктура»: працівник має виконувати будь-яку роботу, пов'язану з його обов'язками; зміст роботи постійно змінюється; від виконавців чекають пропозицій щодо поліпшення роботи; формалізованих інструкцій мало, а існуючі не завжди виконуються;

4) забезпечення гнучкості виробництва, його швидкого пристосування до вимог ринку: випуск змішаних моделей і гнучкість використання висококваліфікованої робочої сили завдяки тому, що японські робітники, як правило, володіють суміжними професіями.

Мета японського підприємця – якнайкраще використати майстерність, талант і здібності кожного працівника. Тому японці застосовують метод управління «активною участю» на основі рішень «знизу догори», і кожен

працівник вкладає свою частку менеджерської відповідальності, що дає можливість найбільш ефективно використати його здібності. Рішення обговорюються всіма членами колективу, приймаються повільно, але виконуються швидко. Якість рішень висока, а помилок мало, адже обробляється велика кількість інформації. Метод «управління, що бере участь» зумовлює зростання продуктивності праці і підвищення якості продукції. Японська система управління якістю має на меті спрощення проблем, а не пошук складних рішень [39].

Таким чином, основними особливостями японського менеджменту є наступні:

- управлінські рішення приймаються колективно на основі одностайності;
- колективна відповідальність;
- нестандартна, гнучка структура управління;
- неформальна організація контролю;
- колективний контроль;
- уповільнена оцінка роботи працівника й службове зростання;
- основна якість керівника – уміння здійснювати координацію дій і контроль;
- орієнтація управління на групу;
- оцінка управління за досягненням гармонії у колективі й за колективним результатом;
- особисті неформальні відносини з підлеглими;
- просування по службі за віком і стажем роботи;
- підготовка керівників універсального типу;
- оплата праці за показниками роботи групи, службовим стажем тощо;
- довгострокова робота керівника на займаній посаді [39].

Внаслідок цього відмовляються від зайвої централізації, віддаючи перевагу горизонтальним зв'язкам. Створюються відділення, ради й комітети менеджерів різних рівнів для організації тісної взаємодії між різними



службами, розширюється практика формування програмно-цілевих структур управління.

Особливості американської моделі менеджменту полягають у наступному:

- індивідуальний характер прийняття рішень;
- індивідуальна відповідальність;
- суворо регламентована структура управління;
- чітко формалізована процедура контролю;
- індивідуальний контроль керівника;
- головна якість керівника – професіоналізм;
- орієнтація управління на окрему особистість;
- оцінка управління за індивідуальним результатом;
- формальні відносини з підлеглими;
- ділова кар'єра обумовлюється особистими результатами;
- підготовка вузькоспеціалізованих керівників;
- оплата праці за індивідуальними досягненнями;
- найм на роботу на короткий термін [45].

Основу американської системи управління становить принцип індивідуалізму, що виник в американському суспільстві у 18-19 столітті, коли до країни прибували сотні тисяч переселенців. У процесі створення величезних територій вироблялися такі національні риси характеру, як ініціативність й індивідуалізм.

У США, в процесі управління, ставка робиться на яскраву особистість, здатну поліпшити діяльність організації. В американських компаніях існують жорсткі структури управління, що мають певні функції. Головним стимулом для американських працівників є економічний фактор (гроші) та характерна наявність морально-психологічних заборон, що стимулюють ініціативу й творчість працівників.

У кризових ситуаціях американські менеджери намагаються звільнити частину працівників, щоб зменшити витрати своєї організації та зробити її

більш конкурентоспроможною, тоді як на японських підприємствах існує неписаний закон так званого «довічного найму», за яким працюючий персонал розглядається як вища цінність організації, а отже, адміністрація буде робити все можливе для того, щоб зберегти своїх працівників у кризових ситуаціях.

Американські працівники згідно з контрактом про прийом на роботу орієнтовані тільки на виконання своїх функціональних обов'язків. Наприклад, американський майстер або інженер ніколи не буде виконувати роботу з прибирання території цеху, навіть якщо в нього є вільний час.

Американські працівники раз у декілька років змінюють місце роботи, переходячи у компанії, де їм пропонують більшу зарплату або кращі умови праці. Це зумовлено також тим, що в США традиційно успішною вважається тільки вертикальна кар'єра. Звичайною практикою у США є відправлення на пенсію працівників, що проробили в компанії 20-25 років, навіть якщо вони й не досягли пенсійного віку. В такий спосіб керівництво компаній прагне створити умови для службового зростання молодих фахівців й утримати їх у своїй організації.

У теперішній час на керівні посади найбільш успішних компаній США висуваються менеджери нового типу. Їхньою особливістю є прагнення до найкращої організації роботи підлеглих, скорочуючи при цьому кількість націлених на досягнення визначеної мети організаційних заходів та здатність частіше ризикувати.

На думку американських експертів з управління, сучасні менеджери повинні відрізнятися: певною агресивністю, готовністю до сприйняття і передачі інформації, раціональністю, точністю, груповою роботою, чесністю, справедливістю, гумором, прагненням до контакту, готовністю адекватно реагувати на обґрунтовані заперечення, готовністю до прийняття рішень, самокритичністю, самоконтролем, впевненою манерою поведінки, тактовністю, толерантністю, повагою до людей, орієнтацією на досягнення цілей, активною життєвою позицією [55 с. 25-26].

Практика сучасного управління в країнах Західної Європи значною мірою формувалася під впливом американського менеджменту. Однак сучасний західноєвропейський менеджмент має певні особливості, зумовлені реаліями нинішньої економічної ситуації в цих країнах. До них належать:

- перехід від диктату продавця до диктату споживача;
- усунення міждержавних перепон для руху товарів і грошей;
- проникнення на ринки європейських країн товарів компаній США і Японії.

За цих умов успішна виробнича діяльність можлива тільки за ефективного менеджменту. Суто технічні проблеми поступаються проблемам комерціалізації товарів, освоєння фінансових потоків, ефективного використання людських ресурсів. Це спричинило трансформацію виробничих фірм у соціально-економічні осередки, які прагнуть найефективніше використовувати власні ресурси, враховуючи інтереси власника, персоналу, клієнтів.

У нинішній практиці європейського менеджменту важливе значення має вдосконалення організаційних структур управління. До 50-х років ХХ ст. в управлінні фірмами переважали традиційні лінійно-функціональні структури. З початку 60-х років розпочалося запровадження дивізіональних, а пізніше — мультидивізіональних структур управління, тобто відбувся перехід від виробництва і управління, спеціалізованого за групами споріднених товарів, до глибокої спеціалізації виробництва і управління за окремими товарами.

Хоч принципи дивізіональної структури управління були запозичені з американського менеджменту, організаційна побудова європейських компаній дещо інакша, суттєві відмінності спостерігаються й у стилі організаційної поведінки. У Німеччині, наприклад, особливу роль відіграють колегіальна управлінська відповідальність і система оплати праці. Керівник відділу підзвітний не генеральному керівнику, як у фірмах США, а комітету керівників, у складі якого від 3 до 15 осіб. Ця система діє ефективно,

оскільки до комітету належать різні функціональні керівники, які не допускають перекосів на користь певних функцій. Якщо американські фірми, орієнтуючись на індивідуальність і відповідальність, пов'язують оплату праці керівництва підрозділу з результатами його роботи, то в німецьких та французьких фірмах такої залежності немає. Це зумовлено побоюванням щодо її негативного впливу на психологічний клімат в організації.

Мультидивізіональним структурам західноєвропейських фірм, на відміну від американських, властивий вищий ступінь самостійності відділень. З переходом на децентралізовану форму управління вони координують діяльність дочірніх компаній, мають операційно-господарську, фінансову та юридичну самостійність. Дочірні компанії є не тільки центрами прибутку, а й центрами відповідальності, оскільки самостійно розробляють стратегічні напрями виробничої діяльності в межах закріпленої за ними товарної номенклатури, проводять наукові дослідження і розроблення, виявляють можливих споживачів продукції, здійснюють її виробництво і збут, забезпечують необхідні капітальні вкладення у модернізацію виробництва, організують матеріально-технічне постачання своїх підприємств. Як центри прибутку, вони несуть повну відповідальність за норму прибутку, ведуть самостійні баланси, мають окремі рахунки прибутків і збитків, які складають за єдиною формою і включають до зведеного балансу фірми.

Дивізіональна структура орієнтована на сучасну концепцію європейського менеджменту, основою якого є робота з людьми. Втілення в життя принципу добрих людських взаємин вимагає розподілу обов'язків, визначення змісту конкретних робіт, окреслення функцій, сфер відповідальності і т. д. Організаційні структури вибудовують з розрахунком на мінімізацію кількості рівнів ієрархії, забезпечення особистих контактів і вільного, двостороннього обміну думками між представниками різних щаблів службової ієрархії; максимальну горизонтальну інтеграцію і взаємне збагачення змісту всіх однорівневих функцій, обов'язків і робіт та ефективно

керівництво всією організацією, координацію всіх її функцій і напрямів діяльності [69, с. 269-272].

Орієнтована на людський ресурс виробництва і управління і матрична структура, її створюють із фахівців функціональних управлінських підрозділів організації для налагодження випуску певного продукту або розроблення й реалізації певного проекту. Ці фахівці одночасно підпорядковуються своєму функціональному керівнику і керівнику продукту (проекту). Після виконання завдання відповідну матричну структуру ліквідовують. Для європейського менеджменту типовою є концентрація зусиль на роботі з персоналом фірми. Нині вартість підприємства все частіше визначається за допомогою правила «5М»: «Men» (люди), «Money» (гроші), «Machines» (обладнання), «Materials» (сировина), «Market» (ринок), що доводить винятковість людського фактора порівняно з іншими факторами виробництва.

В американських фірмах із персоналом працюють спеціалізовані кадрові служби. Лінійні менеджери зобов'язані чітко дотримуватися їх рекомендацій. У європейському менеджменті відповідальність за людську складову виробництва і управління розподіляють між кадровими службами та лінійними і функціональними менеджерами всіх рівнів. Це зумовлює відносини патерналізму, за яких менеджер не тільки організовує спільну працю підлеглих, а й виступає вищим авторитетом у вирішенні особистих проблем працівника.

Між європейським і американським менеджментом існують певні відмінності в методах і способах організації використання людських ресурсів виробництва й управління. Суттєвою особливістю західноєвропейського менеджменту є колективна робота команди на чолі з лідером (менеджером). Якщо в американському менеджменті завдання лідера полягають у генерації ідей та організації процесу їх реалізації, то в європейському — в умінні активізувати творчу активність співробітників. Під час одного із соціологічних опитувань у Франції серед професійно-ділових якостей

менеджера найголовнішою було визнано «дар Божий», тобто наявність вроджених здібностей до керівництва і «неординарність», яку можна трактувати як здатність бачити проблеми і вирішувати їх нестандартним шляхом.

Американський менеджмент в основному концентрується на проблемах управління виробництвом — створенні та забезпеченні ефективного функціонування операційних систем. Йому властива значна відстань між вищим ешеленом керівництва, яке визначає концептуальні основи діяльності корпорації, і менеджерами середнього та низового рівнів, які втілюють ці ідеї в життя. Це зумовлено передусім великомасштабністю американських фірм. Європейський менеджмент функції менеджера розглядає ширше, охоплюючи, поряд з управлінням операційною системою підприємства, організацію обліку, фінансів, маркетингу, матеріально-технічного забезпечення тощо. Масштаби європейських фірм значно менші порівняно з американськими, внаслідок чого діяльність пересічного європейського менеджера є більш універсальною.

Оригінальна модель менеджменту, що ґрунтується на активізації людського фактора, яка одержала назву «управління за результатами», сформувалася у Фінляндії. Сутністю її є реалізація системи кінцевих цілей діяльності організації, їх визначає вище керівництво спільно з виконавчою ланкою менеджерів та робітниками. Після цього аналізують способи їх досягнення, а шляхи і методи в межах цих способів виконавці обирають самостійно. Тому фінська модель менеджменту є унікальною в кожній окремій організації як щодо визначення результатів, так і шляхів їх досягнення. Для правильного вибору очікуваних результатів здійснюють їх кількісне та якісне оцінювання. Після цього розробляють прогноз на 10—15 років і відповідно до наявних можливостей визначають цілі на 3—5 років. Результатом є вибір стратегії, тобто методів підвищення конкурентоспроможності й основних шляхів досягнення цілей. Щорічно на основі ситуаційного аналізу складають план, у якому визначають ключові

результати і цілі, а також способи їх оцінювання. На основі визначених цілей затверджують тимчасовий бюджет, в якому фіксують потребу в машинах і обладнанні, трудових ресурсах і інвестиціях. Розробляють також графіки роботи структурних підрозділів і окремих виконавців. У процесі виконання програми здійснюють проміжний контроль результатів, а також передбачених планом заходів і графіків робіт. Ступінь досягнення кожного ключового результату оцінюють двічі на рік як у робочих виробничих групах, так і на рівні вищого керівництва фірми. Нерідко для цього залучають зовнішніх консультантів. Цю систему управління широко застосовують і в інших європейських країнах [69, с. 273-276].

Отже, західноєвропейський менеджмент розвивається у руслі загальних тенденцій, характерних для менеджменту як загальносвітового явища: створення мультидивізіональних структур управління, підвищення ролі людського фактора в управлінні та виробництві, реалізація відносин лідерства в колективі, застосування «м'яких» способів впливу на людей.

Успішне функціонування підприємств у ринковій системі в Україні можливе лише за умови ефективного використання усіх видів ресурсів та підвищення оперативності управління організацією. Останнім часом була розроблена велика кількість теорій і концепцій (шість сигм, теорія обмежень, ощадливе виробництво, тотальна оптимізація виробництва та інші.), що спрямовані на підвищення керованості підприємства та покращення ефективності його діяльності. Серед усіх розглянутих концепцій найбільш перспективною для українських підприємств є концепція ощадливого виробництва, тому що вона враховує стратегічні цілі підприємства і дає можливість комбінувати вищезазначені підходи до підвищення ефективності роботи. Саме тому тема дослідження ощадливого виробництва і є актуальною на етапі вивчення категорії «операційний менеджмент».

Ощадливе виробництво (Lean Manufacturing) – це система організації і управління розробкою продукції, виробництвом, взаємовідношеннями з постачальниками і споживачами, коли продукція виготовляється в точній

відповідності до запитів споживачів і з меншими втратами у порівнянні з масовим виробництвом великими партіями.

Ціль ощадливого виробництва – ліквідувати дії, які віднімають час, поглинають ресурси, але не створюють цінність, а також формування умов, при яких дії, які залишились, які створюють цінність, вистроюються в безперервний потік, який витягує споживач.

Традиційно цілі скорочення витрат, прискорення роботи і підвищення задоволеності споживачів розглядаються як взаємовиключні. В межах концепції ощадливого виробництва забезпечується можливість досягати їх одночасно та погоджено. В основі цього підходу послідовне виявлення та вилучення з виробничих та інших процесів дій, що не створюють цінності для споживачів. При глибокому аналізі виявляється, що у багатьох організаціях такі дії складають більшу частину процесів. Їх вилучення дозволяє досягти мети: виконувати тільки ті роботи, які потрібні споживачам; виконувати їх тільки тоді, коли вони потрібні; виконувати їх правильно з першого разу.

Піонером цього підходу стала компанія «Toyota» (інша назва підходу – виробнича система Toyota), яка завдяки його використанню протягом кількох десятиліть стала лідером світової економіки.

На сьогодні концепція, яка традиційно застосовувалася у виробничих організаціях, успішно адаптована також до специфіки сфери послуг, місцевого самоврядування, державного управління. Все частіше говорять не про ощадливе виробництво, а про ощадливе управління.

За даними Інституту ощадливого виробництва, впровадження цих підходів дозволяє скоротити в середньому: тривалість виробничого циклу – на 50%, обсяги незавершеного виробництва – на 60%, кількість випадків переробки продукції – на 70%, необхідні площі – на 30%, необхідний для переналадки обладнання час – на 65%.

Повністю виключити видатки на забезпечення якості не є можливим, але вони можуть бути приведені до прийняттого рівня.



Необхідно зазначити, що на сьогоднішній день ощадливе виробництво застосовують майже 100% Японських компаній, 72% компаній США, у Великобританії – 56%, в Бразилії – 55%, в Мексиці – 42%, в той час як на Україні ощадливим виробництвом займаються тільки одиниці компаній [29, с. 391-393].

## Висновки до першого розділу

1.1 У першій частині розділу були розглянуті основні методи дослідження управління персоналом підприємства металургійної галузі. Також було визначено що методологія дослідження зводиться до сукупності засобів та прийомів пізнання. Використання цих методів дозволить проаналізувати можливість та шляхи удосконалення управління персоналом в системі операційного менеджменту підприємства.

Підвищення ефективності управління персоналом на досліджуваному підприємстві є зростання продуктивності праці. Для вивчення ефективності використання матеріальних та трудових ресурсів системи операційного менеджменту за його функцією управління персоналом необхідно застосувати функціонально-вартісний аналіз. Цей метод дослідження повинен задовольнити вимоги у виборі раціональних шляхів реалізації удосконалення управління персоналом; виявити відповідність корисності функцій витратам на їх здійснення; визначити якісну та кількісну оцінку запропонованим варіантам рішень.

1.2 У другій частині розділу були розглянуті основні засади операційно категоріального апарату дослідження удосконалення управління персоналом в на підприємствах. Виконано порівняння різноманітних підходів до стратегії управління персоналом у сучасній літературі вітчизняними та закордонними науковцями. Порівняно операційні стратегії управління персоналом на виробничих підприємствах та підприємствах які працюють у сфері послуг. Вивчена залежність управління персоналом в загальній операційній стратегії підприємства та його конкурентоздатності. Зображена у вигляді таблиці суть

ролі операцій у забезпеченні конкурентоспроможності на корпоративному рівні в сфері обслуговування.

1.3 У третій частині розділу було вивчено зарубіжний досвід у сфері управління персоналом на світових підприємствах США, Європи та Японії.

Систему управління персоналом можна вважати одним із ключових елементів, які безпосередньо формують конкурентоздатність металургійного підприємства. Така система повинна ґрунтуватися на принципах цілеспрямованості, ієрархічності, урахування потреб та інтересів, взаємозалежності з іншими елементами підприємства, динамічної рівноваги в розвитку підприємства, економічності функціонування підприємства, активізації діяльності, системності розвитку. У сучасних умовах саме європейські цінності справедливої і відкритої конкуренції мають стати в Україні основою системи управління персоналом металургійного підприємства.

Таким чином, усвідомлення необхідності невідкладного вирішення проблеми щодо поліпшення поведінки людей є основою для створення нової корпоративної культури на підприємстві. Формування виробничої культури вимагає довгих років послідовного застосування твердих принципів. Перспективами подальшого дослідження, є встановлення доцільності комбінованого використання методів удосконалення та оптимізації управління персоналом на підприємстві.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКИ ВИМІРИ РОЗРОБКИ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ- ПРОМСЕРВІС»)

#### 2.1 Організаційно-управлінська структура ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»

ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» входить в операційний дивізіон групи «Метінвест» і є найбільшим підприємством України з ремонту і сервісного обслуговування гірничо-металургійного обладнання.

Підприємство було створено в 2015 р. на базі ремонтних підрозділів металургійних підприємств ПАТ «імені Ілліча» та ПАТ «Азовсталь». З 2016 р. ремонтна компанія ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» почала обслуговувати та ремонтувати залізничний транспорт на Північному, Центральному та Інгулецьких гірничо-збагачувальних комбінатах. З 2017 р до складу компанії увійшли ремонтні підрозділи ПАТ «Запоріжсталь». У 2018 р. ТОВ «МЕТІНВЕСТ\_ПРОМСЕРВІС» відкрив філії на «Авдіївському Коксохімічному заводі» та «Дніпровському металургійному комбінаті»

Завдання ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» це забезпечення ремонтної безпеки на промислових майданчиках підприємств «Групи Метінвест» підвищення прозорості керівництва ремонтами, мінімізація втрат при оптимізації завантаження ремонтного персоналу, централізація ремонтного персоналу в умовах недостатнього розвитку ринку ремонтних послуг.

До складу компанії увійшли ремонтні цехи металургійних комбінатів «імені Ілліча», «Азовсталь», «Запоріжсталь», «Запоріжжкокс», «Авдіївський Коксохімічний завод», «Дніпровський металургійний комбінат» і гірничо-

збагачувальні комбінати Групи «Метінвест». Підприємство спеціалізується на ремонті металургійного устаткування і рухомого складу гірничо-збагачувальних комбінатів Групи Метінвест.

Важливе завдання підприємства - це забезпечення ремонтної безпеки на промислових майданчиках підприємств Групи «Метінвест», підвищення прозорості в управлінні ремонтами, мінімізація витрат при оптимізації завантаження ремонтного персоналу, який використовується при обслуговуванні основного металургійного і гірничорудного обладнання підприємств групи Метінвест.

Центральний офіс ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»

Юридична адреса (для кореспонденції): 69008, Південне шосе, 72, м. Запоріжжя

Фактична адреса знаходження: 87504, Нікопольський проспект (пр. Ілліча), 113-а, м. Маріуполь

Дирекція з ремонту і сервісу: Україна, м. Запоріжжя, Південне шосе, 72

E-mail: [mps@metinvestholding.com](mailto:mps@metinvestholding.com)

ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» виконує широкий спектр послуг з ремонту і обслуговування гірничо-металургійних агрегатів. Підприємство спеціалізується на комплексному сервісному обслуговуванні та ремонті об'єктів підприємств гірничо-металургійного комплексу, промислового будівництва - від складання і монтажу до пуску та налагодження агрегатів. Технічна база підприємства дозволяє з високою якістю виконувати ремонт механічного обладнання, ремонт та виготовлення електро-, енергообладнання, металоконструкцій, а також технічне обслуговування та ремонт рухомого складу.

Організаційна структура ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» складається з 8-ми дирекцій які знаходяться на промислових майданчиках групи Метінвест. Кожна з дирекцій здійснює безпосереднє керівництво виробничими операціями з ремонту та сервісу обладнання на підприємствах на яких розташоване.

«МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» виконує роль генерального підрядника та має головну перевагу у розподілі виконавців робіт на підприємствах групи. Одним з ключових завдань кожної дирекції є виконання яку мого більшого об'єму робіт та витиснення підрядних організацій з підприємств у яких вони розташовані.

Загальне керівництво здійснює технічна дирекція.

Сервісний блок (дирекція з сервісу), м. Маріуполь

Забезпечує працездатність обладнання в міжремонтний період.

Складається з наступних цехів:

1. Цех сервісного обслуговування аглофабрики.
2. Цех сервісного обслуговування доменного виробництва
3. Цех сервісного обслуговування сталеплавильного виробництва
4. Цех сервісного обслуговування ЛПЦ-1700
5. Цех сервісного обслуговування ЛПЦ-3000
6. Цех сервісного обслуговування холодного прокату

Ремонтний блок (дирекція з ремонту), м. Маріуполь

Виконує поточний і капітальний ремонт гірничо-металургійного устаткування

1. Цех Домна ремонт
2. Цех ремонту агломераційного обладнання
3. Цех ремонту металургійного устаткування
4. Електроремонтний цех
5. Цех ремонту вантажопідіймального обладнання
6. Цех Енергоремонт
7. Цех ремонту металургійних печей
8. Цех ремонтно-монтажний

Філія №1 м Маріуполь (дирекція філії №1)

1. Цех ремонту металургійного устаткування
2. Цех сервісного обслуговування доменного виробництва
3. Цех сервісного обслуговування сталеплавильного виробництва

4. Цех сервісного обслуговування прокатного виробництва
5. Ділянка механізації (цех безрейкового транспорту)

Філія №2 м Кривий Ріг (дирекція філії №2)

1. Цех північний
2. Цех центральний
3. Цех інгулецький
4. Цех сервісного обслуговування ІнГЗК
5. Цех сервісного обслуговування ЦГЗК

Дирекція з ремонту і сервісу м. Запоріжжя

1. Цех ремонту прокатного обладнання
2. Цех ремонту металургійного устаткування №1
3. Цех ремонту металургійного устаткування №2
4. Цех ремонту електроустаткування металургійних цехов
5. Цех з ремонту коксохімічного обладнання

Філія № 3 (м. Кам'янське)

Цех вогнетривких робіт.

Цех з ремонту металургійного обладнання.

Філія № 4 (м. Авдіївка)

Цех з ремонту коксохімічного обладнання.

Технічна дирекція

1. Виробниче управління
2. Виробниче управління по сервісу м. Кривий Ріг
3. Виробниче управління ремонту рухомого складу м Кривий Ріг
4. Відділ розробки проектів організації робіт
5. Відділ технічного контролю
6. Відділ головного енергетика
7. Відділ головного зварювальника
8. Пром-полігон [68].

Організаційну структуру ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»

зображено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Організаційна структура ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»

Філія	Назва підрозділу
Сервісний блок	Цех сервісного обслуговування аглофабрики.
	Цех сервісного обслуговування доменного виробництва
	Цех сервісного обслуговування сталеплавильного виробництва
	Цех сервісного обслуговування ЛПЦ-1700
	Цех сервісного обслуговування ЛПЦ-3000
	Цех сервісного обслуговування холодного прокату
Ремонтний блок	Цех Домнаремонт
	Цех ремонту агломераційного обладнання
	Цех ремонту металургійного устаткування
	Електроремонтний цех
	Цех ремонту вантажопідіймального обладнання
	Цех ремонтно-монтажний
	Цех ремонту металургійних печей
	Цех Енергоремонт
Філія № 1 м. Маріуполь	Цех ремонту металургійного устаткування
	Цех сервісного обслуговування доменного виробництва
	Цех сервісного обслуговування сталеплавильного виробництва
	Цех сервісного обслуговування прокатного виробництва
	Ділянка механізації (цех безрейкового транспорту)
Філія № 2 м. Кривий Ріг	Цех північний
	Цех центральний
	Цех інгулецький
	Цех сервісного обслуговування ІнГЗК
	Цех сервісного обслуговування ЦГЗК
Дирекція з ремонту і сервісу	Цех ремонту прокатного обладнання
	Цех ремонту металургійного обладнання №1
	Цех ремонту металургійного обладнання №2
	Цех ремонту електроустаткування металургійних цехов
	Цех з ремонту коксохімічного обладнання
Філія № 3	Цех вогнетривких робіт
	Цех з ремонту металургійного обладнання
Філія № 4	Цех з ремонту коксохімічного обладнання
Технічна дирекція	Виробниче управління
	Виробниче управління по сервісу м. Кривий Ріг
	Виробниче управління ремонту рухомого складу м. Кривий Ріг
	Відділ розробки проектів організації робіт
	Відділ технічного контролю
	Відділ головного енергетика
	Відділ головного зварювальника
Пром-полігон	

Організаційну структуру приведеного підприємства розглянемо на прикладі ЦРМО-1 Дирекції з ремонту і сервісу м. Запоріжжя (див. рисунок 2.1).

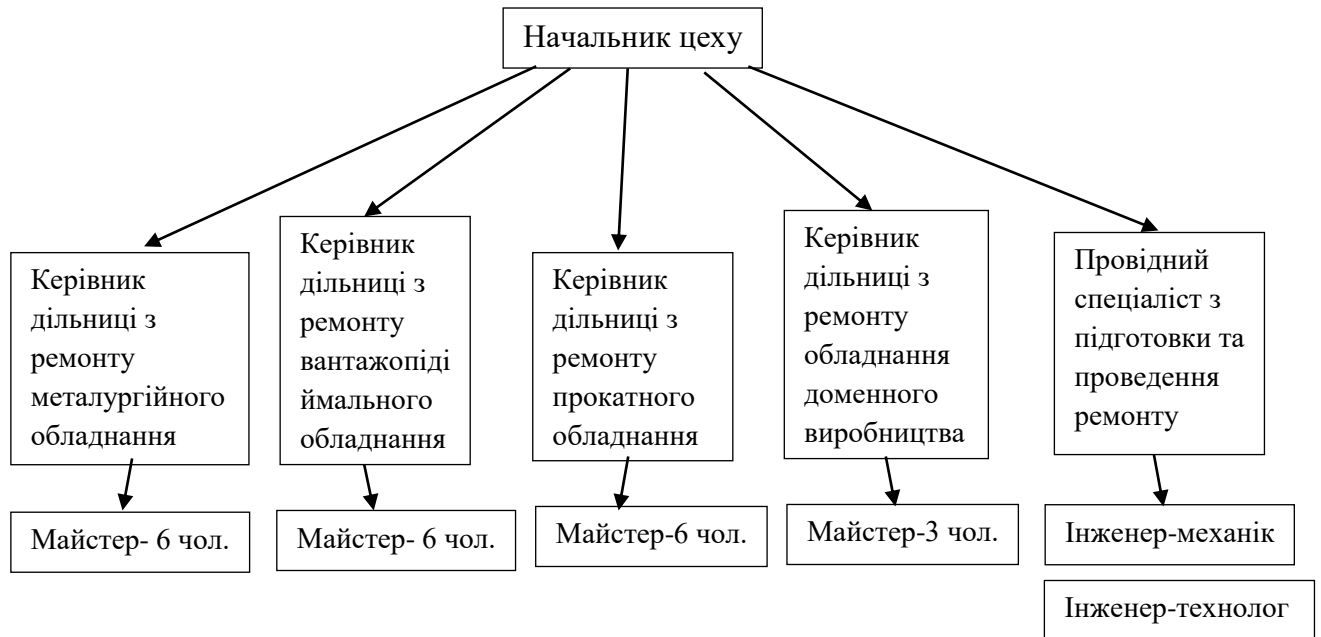


Рисунок 2.1 Організаційна структура ЦРМО-1

Відділ нормування та оплати праці виведені в аутсорсінг тому в штатному розписі і, відповідно, в організаційній структурі підприємства вони не відображені. Крім, цього значно скоротилася чисельність персоналу.

ЦРМО-1 виконує широкий спектр послуг з ремонту і обслуговуванню металургійних агрегатів. Цех спеціалізується на сервісному обслуговуванні та ремонті об'єктів ПАТ «Запоріжсталь». Технічна база дозволяє з високою якістю виконувати ремонт механічного та електричного обладнання, а також технічне обслуговування та ремонт рухомого складу.

До складу ЦРМО-1 входять 4 дільниці, спеціалізація яких дозволяє виконувати ремонт та обслуговування усіх об'єктів задіяних в плані виробництва ПАТ «Запоріжсталь».

На даний час основними завданнями ведення ефективної роботи для ЦРМО-1 є:



1. Пошук можливостей безперервного підвищення продуктивності праці і зниження собівартості шляхом впливу на усі сторони виробництва : техніку, технологію і організацію.

2. Визначення шляхів найбільш ефективного використання на виробництві ресурсного потенціалу : персоналу, засобів виробництва.

3. Правильна організація нормування і оплати праці (встановлення науково і технічно обґрунтованих норм витрат праці) з метою матеріальної зацікавленості працівників в розвитку виробництва.

2.2 Діагностика процесу розробки та оптимізації системи управління персоналом підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»

Управління здійснює начальник ЦРМО-1 в межах посадової інструкції.

Оперативне управління ремонтами передається на ділянки в залежності від спеціалізації. Обов'язки по управлінню, координації та здійснення ремонтних робіт поділяються між керівником цеху і керівниками дільниць. Тим самим забезпечується підвищення якості управління. Центральне керівництво розподіляє ресурси між ділянками і забезпечує контроль за окремими видами робіт. Таким чином керівництвом починає займатися керівник дільниці, безпосередньо пов'язаний з даним виробництвом, знає його потреби і здатний на місці генерувати тактичні альтернативи. При цьому відпадає необхідність в залученні вищої ланки управління для вирішення оперативних питань, і скорочується час прийняття рішень. Все це позитивно позначається на термінах і якості виконання робіт. Важливим є закріплення за конкретними організаційними ланками видів діяльності і функцій.

Очолює ділянку - керівник дільниці, на якого покладено безпосередня відповідальність за виконання ремонту даного об'єкта. У розпорядженні

керівника дільниці перебувають надані йому ресурси (матеріальні, трудові), визначені відповідно до робочого проекту та кошторису.

Організаційно-управлінська структура ЦРМО-1 відповідає вимогам клієнта. В її основу закладено лінійний спосіб управління з надання послуг, що дозволяє ефективно координувати роботу дільниць і уникати комунікаційних втрат.

Розглянемо характеристику бізнес процесів проведення ремонту обладнання за основними функціями, як основну діяльність цеху (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Характеристика бізнес-процесу проведення ремонту обладнання за основними функціями.

Функція	Склад процедур по функції
Планування ремонту	Отримання інформації о планових ремонтах Складання графіків проведення ремонтів Планування заявки замовнику та загрузки персоналу
Підготовка до ремонту	Підготовка технічної документації Підготовка необхідного обладнання Підготовка необхідних матеріалів Доставка персоналу, обладнання, матеріалів
Виконання ремонту	Проведення безпосередніх дій згідно з вимогами якості та у встановлені терміни
Контроль проведення ремонту	Оформлення технічної документації стосовно якості виконаних робіт Узгодження з замовником актів якості
Завершення ремонту	Видача об'єкту з ремонту (запуск в експлуатацію) Вивіз персоналу, обладнання, матеріалів
Оформлення актів виконаних робіт	Оформлення документації на витрачені матеріали Узгодження с замовником відомостей виконаних робіт

Для виконання завдань, які відповідають сучасним вимогам і технологіям, в компанії проводиться оновлення виробничого обладнання, оснащення та техніки.

Організація проведення ремонтів, якщо розглянути в широкому сенсі, можна представити у вигляді об'єднання всіх працівників з метою виконання

певного виду поставленого завдання. Виконуючи її, працівники оснащені всіма засобами виробництва і володіють технологією.

Організація проведення послуг на цьому підприємстві охоплює:

- організацію матеріально технологічної підготовки. Це стосується забезпеченості засобами виробництва і устаткуванням;
- планування виробництва (перспективне і поточне);
- організацію виробництва, яке передбачає комплектування і своєчасне забезпечення виробництва необхідними матеріалами і устаткуванням;
- управління і контроль за якістю послуг.

Організація і планування витікають з основних завдань, які стоять перед керівництвом, це забезпечення ремонтної безпеки на промайданчиках підприємств Групи «Метінвест», підвищення прозорості в управлінні ремонтами, мінімізація витрат при оптимізації завантаження ремонтного персоналу, який використовується при обслуговуванні основного металургійного і гірничорудного обладнання підприємств групи Метінвест.

До числа основних проблем операційного менеджменту відносяться труднощі організації роботи, яка може в себе включати: неконкретну постановку завдань і тривалий час їх вирішення; недостатній інструктаж і координацію; рішення другорядних питань; проблеми, пов'язані з делегуванням відповідальності; схильність бачити причини труднощів ззовні, а не всередині організації.

Операційні менеджери завантажені роботою, що фактично виключає їх із системи управління. Вони мало встигають як в оперативній роботі, так і в стратегії підприємства. Неясність у розподілі й формулюваннях відповідальності, повноважень та правил взаємодії призводить до некерованості процесів, конфліктності та неузгодженості процесів управління.

Важливе значення для підприємства має його навколишнє конкурентне середовище. Конкуренція практично відсутня, тому що «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» виконує роль головного підрядника на промайданчиках

підприємств групи «Метінвест». При цьому виконання ремонтних робіт у ПАТ «Запоріжсталь» не перевищує 20%.

Проблема професіоналізму кадрів є актуальною для підприємства: брак знань, досвіду і здібностей персоналу у зв'язку з недостатньою кількістю їх на ринку праці. Багато молодих та ще необізнаних працівників які не мають освіти за фахом.

Таким чином досліджені та виявлені основні проблеми які існують на підприємстві: завантаження операційних менеджерів, низький рівень конкуренції обумовлений статусом головного підрядника, низький рівень професіоналізму кадрів.

Людство не придумало іншого способу оцінки ефективності своєї діяльності, окрім порівняння доходів з витратами. Різниця між доходами та витратами - фінансовий результат діяльності (прибуток або збиток).

Визначення доходів не представляє особливої складності. Доходи - це грошова оцінка проданих товарів, робіт, послуг, яка визначається виходячи з цін, за якими продані товари, роботи, послуги, і кількості проданих товарів, робіт, послуг.

А ось з визначенням витрат складніше. У бухгалтерському, а сьогодні і в податковому обліку прийнято витрати "прив'язувати" до доходів, тобто витрати признаються тільки при отриманні доходів.

Простіше кажучи, діє правило: "немає доходів - немає і витрат". Для реалізації цього правила визначається собівартість проданих, тобто реалізованих товарів (продукції), робіт, послуг.

Собівартість - це витрати, пов'язані з придбанням проданих товарів, виготовленням продукції, виконанням робіт та послуг. При цьому, згідно з діючими правилами бухгалтерського та податкового обліку, в собівартість товарів (продукції), робіт, послуг включаються не усі витрати підприємства, а тільки частина цих витрат - прями та загальновиробничі.

Інші витрати, які не включаються в собівартість, вважаються витратами періоду і додаються до собівартості проданих (реалізованих) в звітному

періоді товарів (продукції), робіт, послуг. Тому діючі правила бухгалтерського (і податкового) обліку не дають інформації, що дозволяє визначити, прибутковою або збитковою була діяльність з виробництва та продажу конкретної продукції (роботи, послуги) або чи приніс прибуток продаж товарів цього виду.

Для того, щоб зробити висновок про прибутковість або збитковість виробництва конкретної продукції (роботи, послуги) і торгівлі конкретним товаром, необхідно визначити повну собівартість.

Фактичне калькулювання собівартості послуг наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Фактична калькуляція собівартості послуг наданих ЦРМО-1

Найменування	сума
1	2
Паливно-енергетичні ресурси:	70 585
Змінне обладнання	
Сировина	39 196
Послуги	134 320
Разом змінна частина собівартості	244 101
Паливно-енергетичні ресурси:	95 126
Фонд оплати праці:	9 209 223
Інші витрати на персонал:	57 056
На відрядження:	83 935
Амортизація:	162 236
Інструмент, МБП, інші цехові витрати:	90 258
Техобслуговування:	74 463
Поточний ремонт:	22 471
Спецодяг, ЗІЗ, охорона праці:	200 744
ІТ витрати	11 640
Інші витрати промислової сфери	203 325
Податки:	92
Витрати на безпеку:	15 170
Внутрішній оборот (власні послуги):	-783 541
Послуги на технічне обслуговування та ремонти	-61 047
Разом постійна частина собівартості	9 442 198

## Продовження табл .2.3

1	2
Виробнича собівартість	9 686 300
Собівартість реалізованої продукції і послуг (ЗАКРИТО)	9 668 736
Адміністративні витрати	942 628
Інші операційні витрати	275 529
Відшкодовуються закриті	175 284
Повна собівартість	10 886 894
Повна собівартість без відшкодовуються	10 711 609
Повна собівартість без відшкодовуються і НЗП	10 729 173
Повна собівартість для ПУ	11 543 960
Дохід з відшкодовувати	10 437 222
Валовий прибуток (прибуток "+", збитки "-")	768 486
Чистий прибуток (прибуток "+", збитки "-")	-449 671

Склад статей витрат, що включаються до собівартості реалізованої продукції (послуг), є виключним та в бухгалтерському обліку складається з таких частин:

виробнича собівартість продукції, реалізованої у звітному періоді;  
нерозподілені постійні загальновиробничі витрати;  
наднормативні виробничі витрати (витрати, здійснені понад установлені нормативи).

Витрати, що включають до виробничої собівартості продукції, групуються за чотирма елементами:

Прямі матеріальні витрати. Це вартість сировини та основних матеріалів, що утворюють основу продукції, купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного виду продукції.

Прямі витрати на оплату праці. Включають заробітну плату та інші виплати робітникам, зайнятим у виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат.

Інші прямі витрати. Включають решту виробничих витрат, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат,

зокрема відрахування на соціальні заходи (нарахування ЄСВ), плата за оренду земельних і майнових паїв, а також за оренду виробничих потужностей (будівель, обладнання, транспортних засобів тощо), амортизація основних засобів, втрати від браку та інші прямі витрати.

Змінні загальновиробничі витрати. Включають у повному обсязі витрати на обслуговування і управління виробництвом (цехов, дільниць),

що змінюються прямо (або майже прямо) пропорційно до зміни обсягу діяльності, а також включають постійні загальновиробничі витрати, до яких відносяться

витрати на обслуговування і управління виробництвом, що залишаються незмінними (або майже незмінними)

при зміні обсягу діяльності, у тому числі постійні розподілені загальновиробничі витрати.

Склад загальновиробничих витрат поділяються на змінні та постійні.

Змінні ЗВВ — це витрати на обслуговування й управління виробництвом (наданням послуг), що змінюються прямо (або майже прямо) пропорційно до зміни обсягу діяльності. Змінні ЗВВ розподіляються на кожен об'єкт витрат із використанням бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат тощо) виходячи з фактичної потужності звітного періоду.

Постійні ЗВВ — це витрати на обслуговування й управління виробництвом, що залишаються незмінними (або майже незмінними) при зміні обсягу діяльності. Постійні ЗВВ розподіляють на кожен об'єкт витрат з використанням бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу

діяльності, прямих витрат тощо) при нормальній потужності. Нерозподілені постійні ЗВВ включають до складу собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) у періоді їх виникнення. Загальна сума розподілених та нерозподілених постійних ЗВВ не може перевищувати їх фактичної величини.

За даними, наведеними з Фактичної калькуляції собівартості послуг наданих ЦРМО-1 (таблиця 2.2.), прорахуємо коефіцієнт виробітки необхідний для покриття повної собівартості.

Для цього необхідно встановити трудомісткість виконаних робіт за місяць. Трудомісткість розраховується за формулою:

$$T = \frac{ОРП}{196} \quad (2.1)$$

де, ОРП- обсяг реалізованої продукції і послуг становить 9 668 736 грн  
196- Вартість люд\*год, згідно з договором укладеним між ПАТ «Запоріжсталь» та ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС», складає – 196 грн/люд\*год.

Трудомісткість для ЦРМО-1 за місяць буде становити:

$$T = \frac{9668736}{196} = 49330 \text{ люд} * \text{год};$$

Фактичний коефіцієнт виробітки (ФКВ) розраховується за формулою:

$$ФКВ = T / ФТм * 100\% \quad (2.2)$$

де, ФТм фактична трудомісткість, згідно табеля обліку робочого часу становить- 38 842 люд\*год

Фактичний коефіцієнт виробітки для ЦРМО-1 за місяць дорівнює:

$$ФКВ = \frac{49330}{38842} * 100\% = 127\%;$$

Розрахуємо заплановану трудомісткість яку необхідно досягти для покриття повної собівартості ЦРМО-1.



Заплановану трудомісткість вираховуємо за формулою:

$$ЗТ = \frac{ПС}{196} \quad (2.3)$$

де, ПС- Повна собівартість ЦРМО-1 за місяць складає 10 886 894 грн.

Запланована трудомісткість для ЦРМО-1 повинна дорівнювати

$$ЗТ = \frac{10886894}{196} = 55545 \text{ люд} * \text{год};$$

Розрахуємо запланований коефіцієнт виробітки який необхідно досягнути для покриття повної собівартості ЦРМО-1.

Запланований коефіцієнт виробітки вираховуємо за формулою

$$ЗКВ = \frac{ЗТ}{ФТ_m} \quad (2.4)$$

Запланований коефіцієнт виробітки для досягнення повної собівартості для ЦРМО-1 становить:

$$ЗКВ = \frac{ЗТ}{ФТ} = \frac{55545}{38842} * 100\% = 143\%$$

Але слід враховувати що Коефіцієнт виробітки розрахований для покриття повної собівартості на обсяг реалізованих послуг, у зв'язку з тим, що при збільшенні виробітки буде збільшуватись і фонд заробітної плати тому буде збільшуватись повна собівартість.

Розрахувати покриття повної собівартості при збільшенні коефіцієнта виробітки точно не можливо тому що, при сдільно-преміальній оплаті праці Фонд оплати праці напряму залежить від виробітки та збільшується відносно виробітки.

Для покриття повної собівартості також можливо збільшити вартість люд\*год.

Приблизну беззбиткову вартість люд\*год для ЦРМО-1 можна розрахувати за формулою:

$$B = \frac{ПС}{Т}; \quad (2.5)$$

Беззбиткова вартість люд\*год за місяць для ЦРМО-1 становить:

$$B = \frac{10886894}{49330} = 220,7 \frac{\text{грн}}{\text{люд}} * \text{год};$$

Під час аналізу витрачання фонду заробітної плати необхідно вивчити вплив продуктивності праці у виробничій програмі. Зміни продуктивності праці впливають на витрати заробітної плати.

Перевитрата фонду заробітної плати свідчить про певні вади в існуючій організації виробництва і праці, маркетинговій діяльності. Тому необхідно з'ясувати причини і накреслити конкретні заходи щодо їх усунення.

Важливою частиною аналізу витрачання фонду заробітної плати підприємства є аналіз співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати і продуктивності праці. Однією з умов зниження витрат заробітної плати на виробництво продукції, зниження її собівартості і збільшення внутрішніх нагромаджень є випереджаюче зростання продуктивності праці порівняно з підвищенням середньої заробітної плати. Недотримання цієї умови неминує викликає зростання собівартості продукції через перевитрати фондів заробітної плати.

### 2.3 SWOT-аналіз функціонування системи управління персоналом підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»

Існує кілька методів оцінки умов діяльності підприємства. Одними з найбільш розповсюджених і визнаних методів є SWOT-аналіз (від SWOT - по

початкових буквах англійських слів: сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities), погрози (threats)), і PEST-аналізи (від PEST - по початкових буквах англійських слів: (політичні (political) фактори, економічні (economic) соціальні (social), технічні (technical),).

Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз. Зміст його полягає в тому, що керівник заносить дані, корисні для використання в стратегічному плануванні, в чотири комірки - сильні, слабкі сторони, небезпеки та можливості.

SWOT-аналіз дуже схожий на складання стратегічного балансу: сильні сторони - це активи компанії в конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони - пасиви. Справа лише в тому, наскільки сильні сторони (активи) перебивають її слабкі сторони (пасиви) (співвідношення 50:50 визнано небажаним), а також в тому, як використовувати ці сильні сторони і як схилити стратегічний баланс у сторону активів. Іншими словами, SWOT-аналіз дозволяє провести комплексне вивчення зовнішнього і внутрішнього стану господарюючого суб'єкта. SWOT – аналіз для ТОВ „МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС” представлений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - SWOT аналіз системи управління персоналом ЦРМО-1

Сильні сторони	Слабкі сторони
Дуже низька конкуренція, право першого у розподілу робіт замовника Відсутність необхідності пошуку клієнта Стабільне фінансове становище Готовність керівництва до розвитку Менеджери з високим досвідом Швидка дія при потребі клієнта (аварійні роботи)	Низький рівень операційного часу Переваження ручної праці Не завжди висока якість послуг за відгуками клієнта Низький рівень кваліфікації персоналу Недостатня кількість персоналу для охоплення усіх потреб замовника
Можливості	Загрози
Зниження собівартості послуг Зростання продуктивності праці Підвищення рівня професійності кадрів Залучання субпідрядних організацій	Неможливість розширювати діяльність у зв'язку з відсутністю кваліфікованих кадрів Не готовність до виконання великого об'єму робіт Недостатня кількість фахівців на ринку праці Відсутність кваліфікації у працівників які приймаються на роботу

Для більш повної віддачі від методу використовується також побудова варіантів дій, заснованих на перетині полів. Для цього послідовно розглянемо різні поєднання чинників зовнішнього середовища і внутрішніх властивостей компанії. Розглядаємо всі можливі парні комбінації і виділяємо ті, що повинні бути враховані при розробці стратегії удосконалення управління персоналом (див. рисунок 2.2).

Поле Сильні сторони-Можливості показує, які сильні сторони необхідно використовувати, щоб отримати віддачу від можливостей у зовнішньому середовищі.

Поле Слабкі сторони-Можливості показує, за рахунок яких можливостей зовнішнього середовища організація зможе подолати наявні слабкості.

Поле Сильні сторони-Загрози показує, які сили необхідно використовувати для усунення загроз.

Поле Слабкі сторони-Загрози показує, від яких слабостей необхідно позбутися, щоб спробувати запобігти навислої загрози [51 с. 40-44].

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>Захоплення повного обсягу робіт замовника.</li> <li>Вдосконалення методів виконання робіт.</li> <li>Розвиток матеріальної та технічної бази.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Постійний пошук кваліфікованих працівників;</li> <li>Підвищення оплати праці робітникам недостатніх професій.</li> <li>Вдосконалення навичок працівників із залученням сучасних методів навчання.</li> </ol>
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>Підвищення операційного часу за рахунок впровадження зарубіжного досвіду.</li> <li>Залучення працівників субпідрядних організацій на постійну роботу.</li> <li>Підвищення якості послуг завдяки зростаючому рівню професійності кадрів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Підвищувати рівень операційного часу тим самим покриваючи недостатність кваліфікованих робітників.</li> <li>Підвищувати об'єми виробництва завдяки механізації виконання робіт.</li> <li>Залучення усіх кваліфікованих працівників в якості наставників для молодих фахівців.</li> </ol>

Рисунок 2.2 Матриця SWOT-аналізу

SWOT-аналіз – один з найпростіших та водночас дієвих способів підвищення ефективності ведення бізнесу. Однак, без чітко встановлених цілей та показників діяльності компанії, SWOT-аналіз може бути помилковим. Встановивши цілі, котрих планує досягти компанія в найближчі роки, буде доцільно зосередитись на обраних стратегіях. Тобто компанія повинна будувати свій стратегічний план, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори середовища

Таким чином, SWOT-аналіз - надав структурований опис ситуації, щодо якої потрібно прийняти рішення по удосконаленню управління персоналом. Висновки, зроблені на його основі, носять описовий характер без рекомендацій і розстановки пріоритетів.

Можливості підприємства стосовно задоволення потреб залежать від багатьох реальних чинників і подій макросередовища, що насамперед вносить свої корективи в систему ресурсів, необхідних для виконання підприємством своєї місії, визначає параметри виробничої системи. Макросередовище впливає на бажані обрії підприємства як опосередковано, через мікросередовище, так і безпосередньо, здійснюючи втручання в ринкові відносини, що здебільшого продиктовано позитивними намірами задля регулювання ринку і відношень між його суб'єктами [5, с. 83]. Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виділяють п'ять складових: цілі, структура, технологія, завдання і персонал, який виконує ці завдання за допомогою відповідної технології.

Ф. Котлер вважає, що макросередовище складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища називається PEST-аналізом. PEST-аналіз (іноді позначають

як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу) [50, с. 142].

При проведенні PEST-аналізу потрібно враховувати такі дві позиції:

– аналіз стратегічних факторів кожного з компонентів повинен бути достатньо системним, тому що в житті всі компоненти між собою взаємопов'язані;

– PEST-аналіз – це інструмент, що історично склався з чотирьох елементного стратегічного аналізу, але потрібно пам'ятати, що реальне життя складніше. Діяльність кожного підприємства в зовнішньому середовищі також залежить від власного набору ключових факторів, який найбільш впливає на його бізнес.

Найбільш істотні фактори макросередовища, які визначають діяльність ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС», є: економічні, політичні, соціальні, та технологічні.

Насамперед повинні вивчатися політичні фактори, щоб вище керівництво підприємства мало чітке уявлення про політичні наміри органів державної влади і конкретні засоби і методи для здійснення цієї політики. Оскільки уряд постійно здійснює різні політичні і економічні ініціативи, то в межах стратегічного планування необхідно слідкувати за нормативними документами органів влади, фінансово-кредитною політикою держави, укладеними урядом міжнародними угодами в галузі тарифів і торгівлі, спрямованими проти інших країн або укладеними з ними [9, с. 140].

Основними політичними факторами макросередовища, які впливають на діяльність підприємства, є: зміна уряду, політична стабільність у країні, зміна політичного курсу, позиція державних органів влади щодо бізнесу та

інші. Зокрема, зниження політичної стабільності в суспільстві призводить до збільшення шансів щодо соціальних потрясінь, а це негативно вплине на діяльність підприємства.

Щодо економічних факторів, то вони також мають вагомий вплив на діяльність ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС». До таких факторів можна зарахувати: нестабільність економічної ситуації в країні, нестабільний курс національної валюти, високий рівень інфляції, залежність від економічного стану підприємств групи, постійне зростання цін на енергоресурси. Так, зокрема, зміна попиту на ринку сталі викликає спад виробництва металургійних підприємств, які в свою чергу, заощаджують кошти на втілення інвестиційних проектів в яких безпосередньо приймає участь «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» як головний підрядник.

Середовище постійно змінюється. Тому для діагностики стану підприємству потрібно мати інформацію про характер змін, що можуть відбуватися в зовнішньому середовищі. Така діагностика проводиться переважно за допомогою матричного методу. Для визначення становища підприємства в зовнішньому середовищі, тобто отримання профілю середовища, підприємству необхідно провести структурування і відбір факторів, які на думку експертів, можуть мати певний вплив. Для цього можна скористатися універсальним вищезгаданим набором. Або ж цей склад факторів може бути доповнений новим, що з'явилися, якщо вони дійсно існують. Відібрані за відповідними групами, фактори складають основу для побудови матриці взаємозв'язків факторів за шкалою оцінки їхнього стану наведено у таблиці 2.5. Сьогодні всі філії «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» знаходяться в економічно депресійних містах східних регіонів України в основному зосереджені в Запорізькій, Донецькій, Дніпропетровській областях. Підсумовуючи дослідження, хочу зазначити, що аналіз впливу чинників зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні відносно підприємства чинники, аби визначити можливості і загрози та передбачити

чимало того, що залишається прихованим, що може стати раптовим несподіваним ударом по інтересах підприємства, виявити складності видимих умов, створених зовнішнім оточенням. Тільки детальний аналіз середовища, що вимагає уважного вистежування процесів, дозволяє бути упевненим у своєму майбутньому і контролювати його вплив на поточну діяльність. Усе це говорить про те, що підприємство повинно постійно й уважно стежити за всіма змінами оточення, використовуючи для цього сучасні методи і прийоми.

Табл. 2.5 - Основні фактори зовнішнього макросередовища.

Р – ПОЛІТИКА	Е - ЕКОНОМІКА
Можливі зміни у законодавстві Розвиток галузі частково залежить від політичної ситуації в країні Політична нестабільність в країні	Нестабільність економічної ситуації в країні Нестабільний курс національної валюти Високий рівень інфляції Залежність від економічного стану підприємств групи Постійне зростання цін на енергоресурси
S - СОЦІУМ	T - ТЕХНОЛОГІЇ
Недостатній рівень фахівців на ринку праці Недостатньо налагоджена система мотивації співробітників Постійне навчання та розвиток персоналу Мобільність населення	Деякі види власної техніки є застарілими Використання новітніх технологій у сфері виробництва

Доцільним буде зосередитись на можливостях компанії та покращенні вже існуючих бізнес- та виробничих процесів, а саме оновлення застарілої техніки, навчання персоналу та поліпшенні системи мотивації працівників.

#### Висновки до другого розділу

2.1 У першій частині розглянута управлінська структура ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» в загальному та зокрема на прикладі структурного підрозділу цеху ЦРМО-1 Дирекції з ремонту і сервісу м. Запоріжжя. Визначені основні завдання ведення ефективної роботи цеху.



2.2 У другій частині проведена діагностика системи управління персоналом. Розглянуті основні управлінські функції операційних менеджерів цеху.

Відповідно до проведених досліджень функцій операційних менеджерів спостерігається перевантаженість, та фактичне виключення їх із системи управління труднощі організації роботи, яка може в себе включати: неконкретну постановку завдань і тривалий час їх вирішення; недостатній інструктаж і координацію; рішення другорядних питань; проблеми, пов'язані з делегуванням відповідальності; схильність бачити причини труднощів ззовні, а не всередині організації. Вони мало встигають як в оперативній роботі, так і в стратегії підприємства. Відсутність контролю часу виконання робіт, слабка дисципліна та умови охорони праці – свідчать про погану організацію праці.

Проведений економічний аналіз діяльності цеху за даними виробничої калькуляції. Виявлена нестабільна, збиткова ситуація. Враховуючи кризу вітчизняної металургії пов'язану з кризою світових ринків є загроза з боку ринкового середовища.

2.3 У третій частині проведений SWOT-аналіз свідчить про необхідність підвищення продуктивності праці, втілення зарубіжного досвіду впровадження ощадливого виробництва для скорочення втрат.

Необхідним є втілення програми наставництва. Проведення навчання вже працюючих робітників та нових працівників для вдосконалення професійних навичок.

Спостерігається недостатність персоналу на разових роботах. Об'єми яких не дозволяють виконати їх в повному обсязі.

Проведений STEP – аналіз свідчить про те що нестабільна ситуація на світових ринках металу може стати раптовим несподіваним ударом по інтересах підприємства, виявити складності видимих умов, створених зовнішнім оточенням.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ

#### 3.1 Основні напрями удосконалення управління персоналом на підприємстві металургійної галузі

У попередньому розділі представленої кваліфікаційної роботи магістра було проаналізовано структуру та економічні показники діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» на прикладі його окремого підрозділу ЦРМО-1 Дирекції з ремонту та сервісу м. Запоріжжя. Для того щоб розробити рекомендації щодо усунення існуючих недоліків, варто зосередитись на основних проблемах компанії у сфері управління персоналом.

На основі проведеного дослідження системи управління персоналом було виявлено, що система працює неефективно, а у роботі ЦРМО-1 є значні недоліки.

Серед основних причин неефективної роботи підприємства можна виділити наступні:

- перевантаженість лінійних операційних менеджерів;
- відсутність контролю часу виконання операцій;
- недостатня кількість персоналу при виконанні робіт;
- недостатня кваліфікація робітників.

У питанні реалізації загальної стратегії розвитку підприємства головна роль належить операційній стратегії управління персоналом, оскільки вона пов'язана безпосередньо з наданням послуг, з організацією процесів у всіх підсистемах операційної системи, яка об'єднує всі підрозділи підприємства.

Насамперед, керівництво підприємства повинне розуміти важливість функції керування персоналом і управління людськими ресурсами.

Керівництво бере участь у розробці стратегії й завдань підприємства, визначенні самих значних напрямків діяльності. І якщо ця умова дотримана, то відношення всіх лінійних керівників до цієї функції міняється позитивно. Усе починається з вищого менеджменту: якщо він розуміє значимість функції управління персоналом і людськими ресурсами, то він її й розбудовує. Це розуміння передається по ланцюжковій менеджерів наступного рівня і т. і.

В умовах високої конкуренції на підприємствах з'являється стимул повністю використовувати потенціал персоналу, вести працезберігаючу політику, що призводить до зменшення потреби в персоналі. Підприємство стає зацікавленим у купівлі робочої сили меншої кількості, але кращої якості (із вищим кваліфікаційним, психофізіологічним, освітнім, творчим, комунікативним, моральним потенціалом). Якщо підприємство в цих умовах правильно організовує кадрову політику й зважено підходить до питання забезпечення себе працівниками для виконання прийнятих на себе зобов'язань, то воно повинно прагнути отримувати дорогу робочу силу, тому що при раціональному її використанні витрати на придбання окупляться, і підприємство почне отримувати прибуток. Окрім того, комплектування штату підприємства такими кадрами значно збільшує трудовий потенціал, підсилює конкурентоспроможність як персоналу зокрема, так і підприємства загалом [81, с. 22].

Орієнтація всього підприємства на підприємницьку поведінку, енергійний пошук кожним керівником, працівником нових ідей, можливостей, тенденцій, вивчення нових ринків, кращого досвіду й активне використання таких новацій у реальній практиці роботи. На жаль, потужний пошук найчастіше йде тільки на верхніх рівнях управління, рядові співробітники не беруть участь і не прагнуть брати участь у такій роботі, їх цілком влаштовує спокійна робота із заведеного порядку.

Створення умов по підвищенню ефективності спільних дій працівників, розкриття можливостей кожного співробітника. Вироблення

«корпоративного духу» підприємства, спільних цінностей, соціальних норм, установок поведінки, які регламентують дії працівника, змушують поводитися без примусу. Важливо визначити організаційні принципи створення прозорих і ефективних технологій, коли кожний співробітник знає й розуміє свої дії й маневри у взаємодії з іншими працівниками.

Практика господарювання в умовах формування ринкової економіки наочно свідчить, що рівень професійної підготовки працівників не лише визначає конкурентоспроможність працівників, але є вагомим чинником мотивації, оскільки без достатнього рівня знань зводяться нанівець можливості працівника отримати хоч якийсь робоче місце. Це означає, що набута освіта та професійна підготовка має подвійний ефект. По-перше, є корисною для тих осіб, які отримують освіту, оскільки підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички і знання, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці й одержують додаткові можливості для професійного росту як усередині підприємства, так і за його межами. По-друге, є корисною для колективів, у яких вони працюють, і суспільства в цілому, оскільки систематичне підвищення освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня працівників призводить до зростання продуктивності праці, поліпшення якості роботи, зростання показників ефективності господарювання підприємства, що в кінцевому підсумку призводить до розвитку національної економіки. У зв'язку з цим формування і постійне підвищення освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня працівників підприємства стає одним із найважливіших завдань стратегічного управління. Другою складовою підвищення конкурентоспроможності має стати розвиток необхідних психологічних якостей, який може здійснюватися, як стверджують О. Грішнова, О. Шпирко [24], як шляхом самовдосконалення і саморозвитку працівників, так і за допомогою відповідних тренінгів і мотиваційних засобів.

Стратегія управління персоналом підприємства має великий вплив на розвиток підприємства. Формування стратегії управління персоналом

здійснюється в певній послідовності, включає кілька етапів і починається з окремих заходів, таких як:

1. Підвищення продуктивності робочого часу при виконанні усіх видів робіт, включаючи і допоміжні роботи на організаційному рівні. Це може бути: удосконалення управлінської структури, поліпшення підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, управління плинністю кадрів.

2. Постійний контроль часу виконання усіх робіт та аналіз втрат часу на кожному етапі включаючи не основні (допоміжні) операції. Резерви зростання продуктивності праці за рахунок кращого використання робочого часу відрізняються від резервів зниження трудомісткості тим, що вони мають місце тільки при поганій організації праці та виробництва, слабкою дисципліни праці, незадовільних умов і охорони праці і зникнуть з ліквідацією зазначених недоліків.

Для виявлення резервів зростання продуктивності праці за рахунок ліквідації втрат робочого часу необхідно проаналізувати фактичний баланс робочого часу в середньому на одного робітника, порівняти його з плановим, тим самим встановити, за якими статтями балансу є відхилення. Крім того, необхідно порівняти динаміку часовий, денний, річний вироблення робітників, що дозволить зробити висновок про зміни в використанні робочого часу у звітному періоді. За допомогою фотографій і хронометражу робочого дня та облікової документації необхідно виявити внутрішні втрати робочого часу, встановити їх причини та розробити заходи щодо їх зменшення або повної ліквідації. Скорочення втрат робочого часу дає можливість збільшити бюджет робочого часу і вивільнити деяке число робочих.

3. Підвищення ефективності операційного часу за рахунок скорочення допоміжних операцій. Розв'язання задачі скорочення виробничого циклу можна проводити різними шляхами. Зокрема, через зниження затрат праці на основні технологічні операції, за рахунок удосконалення технології виробництва та зміни порядку виконання операцій, підвищення його

технологічності. Крім того, заміна матеріалів, застосування методів виконання робіт дає змогу значно скоротити час виконання технологічних операцій. Суттєво скоротити час виробничого циклу можна за рахунок зменшення тривалості природних процесів, наприклад за рахунок скорочення часу твердіння бетону в бетонних і залізобетонних конструкціях, висихання фарби, клеїв, охолодження металу та інше. Достатньо ефективним шляхом скорочення тривалості виробничого циклу є зменшення тривалості витрат часу на виконання транспортних, складських і контрольних операцій. Так, суміщення у часі процесів складування, маркування, попереднього оброблення, транспортування, використання методів контролю виробів без зупинки устаткування, на якому виріб оброблюється, механізація та автоматизація внутрішньо цехових перевезень, впровадження конвеєрів, потокових ліній, роботів, маніпуляторів, дає змогу широко використовувати паралельні методи здійснення основних і допоміжних операцій, і відповідно скоротити загальний час їх виконання.

Суттєво сприяють скороченню тривалості виробничого циклу, без залучення для свого впровадження додаткових фінансових ресурсів, заходи спрямовані на підтримку виробничої та трудової дисципліни, недопущення втрат робочого часу з причин незадовільного рівня організації праці та виробництва, простоїв обладнання, ліквідація або суттєве зменшення браку у процесі виробництва. Приведення у відповідність складності робіт і кваліфікації виконавців є однією з вимог раціональної організації праці та виробництва, що унеможлиблює перевищення витрат часу на виготовлення продукції та її неякісне виготовлення.

4. Постійний контроль за якістю виконаних робіт. Підтримка зворотного зв'язку с замовником. Контроль дає змогу знайти резерви підвищення продуктивності праці, знайти кандидатів на майбутнє заняття керівних посад, активізувати раціоналізаторську діяльність робітників, подолати загрози службових конфліктів в колективі. Контроль повинен

завжди закінчуватись корегувальними діями стосовно підвищення ефективності праці.

5. Підвищення ефективності кожного працівника за рахунок підвищення кваліфікації. Кількість працівників на підприємстві, які мають вищу освіту демонструють прямий вплив на продуктивність праці. Саме тому варто застосовувати такі форми підвищення кваліфікації працівників: професійна перепідготовка (освоєння знань і навиків у відповідності до змін навколишнього середовища); підвищення кваліфікації (оновлення знань відповідно до змін у вирішені нових виробничих завдань, що забезпечується через проблемні семінари, курси підвищення кваліфікації, майстер-класи, тренінги); оперативна актуалізація знань по неформальних каналах (конференції, семінари, наради, фокус-групи, конкурси, міжнародні виставки).

6. Проведення навчання вже працюючих робітників та нових працівників для вдосконалення професійних навичок. У професійному розвитку кваліфікованих робітників важливе значення має також коучинг – один із провідних напрямів наставництва досвідчених фахівців над молодими з метою надання їм допомоги, щоб вони самостійно могли досягти певних результатів. Коучинг також розглядають як сукупність способів і прийомів впливу коучера (наставника) на працівника з метою виявлення та максимальної реалізації його потенціалу [6]. Коучинги бувають різних видів: зовнішній, внутрішній, усний, ілюстративний, комбінований, особистісний, інтернет-коучинг, професійно-діловий, виробничий, освітній, соціально-психологічний тощо. До основних етапів коучинга відносять: налагодження взаємовідносин між коучером і робітником з метою досягнення конкретної мети; визначення проміжних завдань: коучер спільно з робітником деталізує задачу на кожну конкретну зустріч, уточнює свої очікування від цієї зустрічі; вивчення ситуацій: на основі питань, що ставляться робітнику, коучер прагне оцінити відношення до них; робітник досліджує ситуацію і своє відношення до них спільно з коучером; визначення внутрішніх і зовнішніх перепон на

шляху до досягнення мети: коучер прагне зрозуміти, що заважає робітнику в досягненні мети і допомагає йому усвідомити ці перепони; аналіз потенційних можливостей для подолання перепон: коучер задає питання, використовує інші методи, що провокують робітника до пошуку рішень й подолання існуючих обмежень; коучер і робітник домовляються про те, що конкретно має бути розроблено до кожної їхньої зустрічі; кожна зустріч коучера і робітника розпочинається з аналізу, що зроблено, що вдалося, і що можна було зробити краще [72]. Визначення інтенсивності прояву певного виду коучингу на підприємстві, як зазначає Р. Бала, є необхідним для виявлення його особливостей, переваг, недоліків, визначення найбільш або найменш розвинутого виду та за результатами побудови профілю прийняття рішень про подальший розвиток підприємства в цілому, що, у свою чергу, дозволить підприємству: визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства; забезпечити постійний, сталий розвиток підприємства; розробляти стратегії розвитку у відповідності до запланованих цілей розвитку; розробляти конкретні заходи та програми розвитку; покращити ефективність роботи персоналу та підприємства; застосовувати коучинг як новий стиль управління на підприємстві [6, с. 224].

7. Залучення працівників інших підрядних організацій при виконанні робіт на великих об'єктах. Особливе значення надається умінням кваліфікованих робітників працювати на підприємствах, які функціонують в системі "аутсорсінгу". Йдеться про передачу деяких функцій організації зовнішнім виконавцям (аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим працівникам сторонньої фірми) або відмову компанії від власного бізнес-процесу і придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу в іншій, спеціалізованій організації. Для підприємств наукоємних галузей аутсорсінг, як слушно зазначає А. Жарінова, стає однією з ефективних форм промислової реструктуризації, окрім створення дочірніх підприємств, що стало традиційним, на базі головного оформлення з малими підприємствами орендних відносин [33, с. 209–210]. Водночас дослідник науково обґрунтовує



доцільність роботи підприємств в системі аутсорсінгу: відсутність у них власного дорогого устаткування (придбання якого недоцільне); сезонні коливання попиту на продукцію; висока динамічність інноваційних процесів, що виявляється в постійному оновленні його елементів (об'єктів досліджень, розробок і виробництва, технологій, схемних і конструктивних рішень, інформаційних потоків); високі транзакційні витрати; потреба в отриманні повної та достовірної інформації про новий напрям у найкоротші терміни тощо. Зауважимо, що аутсорсінг персоналу починає використовуватися у лексиконі управлінської діяльності вітчизняних компаній все частіше, тоді як у США й Західній Європі він приносить аутсорсінговим компаніям дохід понад 60 млрд. доларів у рік. Аутсорсінг персоналу використовується за умови необхідності залучення робітників і фахівців зі сторони для виконання термінової роботи або тимчасових завдань. До переваг аутсорсінгу відносять залучення до роботи спеціалістів необхідної кваліфікації й кількості та на певний строк. Зацікавленість компаній в аутсорсінгу полягає в тому, що вони

практично не збільшують витрати на компенсаційні пакети персоналу, а також можуть швидко і без додаткових коштів замінити працівника, якщо він за якихось причин не підходить.

Згідно законодавства України, якщо потреба в послугах, які може надати особа підприємству, не є постійною, між робітником та адміністрацією може бути укладено або строковий трудовий договір, або цивільно-правовий договір підряду. Ці дві угоди є дещо схожими, але стосуються різних галузей права і мають свою специфіку.

Укладання строкового трудового договору передбачено статтею 23 КЗпП України. Він може укладатися на визначений термін, встановлений за погодженням сторін, або на час виконання певної роботи [47, ст. 23].

Але укласти строковий трудовий договір можна не в усіх випадках, а лише тоді, коли трудові відносини не може бути встановлено на невизначений термін з урахуванням характеру подальшої роботи, умов її виконання та інтересів працівника, і в інших випадках, передбачених

законодавчими актами. Слід зауважити, що поняття «не можуть» не визначається адміністрацією підприємства на свій розсуд, а зумовлене об'єктивними обставинами, внаслідок яких укласти строковий трудовий договір не є можливим.

У випадку, коли підприємство вважає, що працівник потрібен йому тільки на певний термін, а через деякий проміжок часу необхідності в його послугах не буде, доцільно укласти з ним договір підряду.

Правовідносини, які виникають при укладанні договору підряду, регулюються цивільним правом. Стаття 332 ЦК України дає визначення договору підряду як угоди, за умовами якої підрядник зобов'язується виконати на свій ризик певну роботу за завданням замовника з його або своїх матеріалів, а замовник зобов'язується прийняти та оплатити виконану роботу [82, ст. 322].

Спільним для договору підряду та трудового договору є те, що підрядні роботи тісно пов'язані із трудовою діяльністю (підрядник виконує певну роботу для замовника).

Але договір підряду має свої характерні ознаки, що вирізняють його з-поміж «суміжних» договорів.

По-перше, сторонами за цим договором можуть бути і фізичні (за загальними правилами, законодавчо встановленими для цивільних угод стосовно віку особи, — тобто з 18-ти років), і юридичні особи. Для нас найбільш цікавими є випадки, коли виконавцем є фізична особа, оскільки саме такі договори дуже схожі до строкових трудових договорів, укладених на час виконання певної роботи.

Предметом договору підряду є результат, отриманий внаслідок виконання завдання замовника. Основною відмінністю договору підряду від інших видів договору є те, що виконавець самостійно організовує свою працю та виконує її на свій ризик, не підпорядковуючись жодним правилам внутрішнього трудового розпорядку. Сторони не врегульовують організацію трудового процесу виконавця.

Підрядник, у свою чергу, несе відповідальність в межах, передбачених конкретним договором та чинним законодавством, і на випадок можливого призупинення робіт, погіршення або подорожчання їх виконання. Договором підряду сторони можуть обумовити сплату неустойки і за затримання виконання робіт чи їх неналежну якість, і за затримання виплати винагороди, що при укладанні трудового договору є неможливим.

Таким чином, розглянувши два види договорів: строковий трудовий договір та договір підряду — ми бачимо, що, незважаючи на свою схожість, вони принципово відрізняються.

Їх подібність полягає у тому, що вони пов'язані з трудовою діяльністю. Договір підряду з виконавцем — фізичною особою, предметом якого є надання певних послуг, та строковий трудовий договір, укладений на час виконання певного виду робіт, направлені на досягнення однієї мети — роботодавець (замовник) отримує певні послуги від працівника, не приймаючи його на постійну роботу зі всіма пов'язаними з цим правовими наслідками. За цими признаками обидва варіанти договорів підходять для створення «аутсорсінга» на підприємстві.

Трудовий договір та договір підряду відрізняються за багатьма параметрами, але крім таких як:

за суб'єктом — у трудовому договорі працівником може бути лише фізична особа, у договорі підряду — і фізична, і юридична;

за віком сторони — цивільним та трудовим правом встановлюється різний вік особи, починаючи з якого вона може укласти ці види угод;

за формою укладання — трудовий договір обов'язково оформляється документально, а договір підряду — не обов'язково;

за розміром оплати — для трудового договору існує нижня межа, яка дорівнює мінімальному розміру заробітної плати, для договору підряду такої межі не існує;

за суттєвими умовами — для кожного з видів договору вони є різними.

Для нас більш значними є те що, під час укладання трудового договору роботодавець визначає процес та організацію праці, а під час укладання договору підряду замовника цікавить результат, а не процес праці. За трудовим договором оплата гарантується незалежно від результатів, за договором підряду — навпаки, без отримання результату не проводиться оплата. Коли виникають трудові правовідносини, роботодавець бере на себе зобов'язання створити безпечні умови праці, коли ж виникають цивільні відносини, це стає турботою самого виконавця. Трудовий договір завжди вимагає, щоб працівник виконував доручену йому роботу особисто, не передоручаючи її іншій особі, цивільний договір цього не вимагає — підрядник має право залучати інших осіб до виконання робіт. З практичного погляду ці два види договору різняться тим, що тільки термін роботи за трудовим договором зараховується до трудового стажу, який фіксується у трудовій книжці, що має вплив на інші правовідносини у сфері соціального захисту працівника, його пенсійного забезпечення.

Отже Законодавство України стосовно залучення окремих працівників інших підрядних організацій не має точної відповіді на яких правових відносинах це потрібно встановлювати.

Але, саме на часі, розглядається проект закону «Про працю» [43], де розглядається можливість наймання працівника для виконання окремого виду робіт з укладанням з ним короткострокового трудового договору замість цивільно-правових договорів підряду [73].

8. Підтримка та посилення загальної організаційної стратегії і впровадження інновацій, що сприяють її ефективному впровадженню (нові технології, вдосконалення структури організації). Впровадження технологічних удосконалень, що відповідають світовим технологіям.

На підприємстві необхідним стає створення визначеного організаційного механізму, здатного забезпечити відповідні умови розвитку персоналу, при розробці якого необхідно врахувати такі важливі моменти, як координація зусиль усіх, хто причетний до рішення даної проблеми,

контроль над ефективністю реалізації прийнятих рішень і правове забезпечення відповідальності за їхню реалізацію.

На підприємстві організаційною ланкою у відділі персоналу постає завдання створення підрозділу який би займався інноваційними підходами, а саме: підвищенням професійно-кваліфікаційного рівня й майстерності працівників підприємства у відповідності до необхідності освоєння нових видів продукції, техніки та технології та створення відповідних для цього умов; організація підготовки, перепідготовки та безперервного підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві; розроблення проектів перспективних планів підготовки та підвищення кваліфікації персоналу; розвитком зв'язку з навчальними закладами з питань підвищення кваліфікації і підготовки персоналу та направлення працівників і фахівців у навчальні заклади для підготовки і підвищення кваліфікації; організація контролю за відвідуванням занять і успішністю працівників, за якістю підготовки і підвищення кваліфікації; контроль за витратами коштів, які направлені на персонал.

Таким чином вважаю за потрібне сконцентрувати увагу на заходах які направлені на підвищенні ефективності операційного часу шляхом скорочення допоміжних (такі що не є корисними для клієнта) операціями з застосуванням технологій ощадливого виробництва. Підвищення продуктивності праці можна шляхом: збільшення випуску продукції за рахунок більш повного використання виробничої потужності підприємства; скорочення витрат праці на її виробництво шляхом інтенсифікації виробництва, впровадження комплексної механізації та автоматизації виробництва, більш досконалою техніки і технології виробництва, скорочення втрат робочого часу за рахунок поліпшення організації виробництва, матеріально-технічного постачання та інших факторів відповідно до плану організаційно-технічних та інноваційних заходів. Налагодження якісної системи управлінського контролю є однією з невід'ємних умов підвищення ефективності та розвитку інноваційної діяльності металургійних підприємств у конкурентному ринковому

середовищі. Спеціально створена система контролю персоналу дасть змогу позбавитися від неблагонадійних осіб вже на першому етапі, а в разі успішного проведення попередньої перевірки виявити і вчасно нейтралізувати загрозу безпеці підприємства. Висока якість професійного навчання робітників на виробництві, з урахуванням глобальних економічних і техніко-технологічних змін, забезпечує людям можливість повноцінного саморозвитку й самореалізації в обраному виді трудової діяльності, розширення меж професійної компетентності й мобільності, підвищення продуктивної праці й заробітної плати, зростання економічних показників підприємств.

### 3.2 Економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління персоналом на підприємстві

Час, затрачений протягом робочого дня, поділяється на: час роботи і перерви, нормований і ненормований. До фактично витраченого часу входять простої з різних причин, необов'язкові перерви, зумовлені недбалістю або недостатньою кваліфікацією як самих виконавців трудового процесу, так і керівників, порушення графіку зупинки обладнання з вини замовника, час необхідний для оформлення документів з боку вимог охорони праці, час на доставку необхідного обладнання та персоналу до місця проведення ремонту та ін.

Таким чином, за міру праці можна вважати лише ту кількість робочого часу, що об'єктивно потрібна на виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов.

Оптимальне співвідношення між мірою праці і мірою її оплати сприяє позитивній мотивації праці, зростанню її продуктивності, отже, є необхідною умовою нормального розвитку економічних процесів.

Нормований час - це час виконання обов'язків і час регламентованих перерв. До нормованого часу відноситься час основної роботи, протягом якого виконується сама робота.

Час перерви — це час, протягом якого працівник не займається трудовою діяльністю; час перерви включає час регламентованих і час нерегламентованих перерв.

Допоміжний час, що затрачений виконавцями для забезпечення основної роботи разом з основним, складає оперативний час. Характерною особливістю оперативного часу є циклічне повторення його елементів у певній послідовності з кожною одиницею продукції або обсягу роботи.

Сукупність різних елементів затрат робочого часу складає баланс часу зміни, а їх співвідношення - структуру робочого дня (зміни).

Існує фактичний і проектний баланс робочого часу. Перший складається заданими спостережень і відображає фактичне використання робочого часу. Проектний розраховується на основі обґрунтованих по елементних нормативів часу, які характеризують раціональність процесу праці.

В організації потрібно постійно проводити облік і аналіз структури фонду робочого часу і його використання з метою виявлення резервів ефективного його використання. З цією метою розраховують коефіцієнти використання календарного і максимально можливого фонду робочого часу, кількість пропусків за всіма причинами. За результатами аналізу складають фактичний баланс робочого часу в людино-годинах. Резерви робочого часу є досить обмеженими, тому потрібно ефективно їх використовувати. З цією метою за допомогою різних методів проводять спостереження і вимірювання затрат робочого часу, на здійснення окремих операцій (хронометраж), всіх без винятку витрат протягом робочого часу (фотографія), проведення опитувань. Фотохронометраж застосовується в одиничному й дрібносерійному виробництві, що відрізняється непостійністю структури виробничого процесу й великою різноманітністю виконуваних робіт. Може

бути індивідуальним і груповим. Останній застосовується під час вивчення виробничого процесу бригади для встановлення раціонального розподілу функцій між робітниками й оптимального її складу [75, с. 133].

Фотохронометраж виконання операції з ремонту кліщового крану Обтискового цеху ПАТ «Запоріжсталь» виконаний працівниками ЦРМО-1 ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» представлений в додатку А.

Інструментальний час, на прикладі цієї операції, становить 66,41 %.

Оперативний час становить 71,09 %.

Оперативний час це сума часу який затрачений на виконання основної та допоміжних операцій.

Також на прикладі фотохронометражу спостерігаються значні втрати робочого часу які пов'язані з організацією виконання робіт 15,6 %.

На основі даних фотографії у хвиликах, можна одержати декілька показників, зокрема коефіцієнт використання робочого дня, коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівників, коефіцієнт втрати робочого часу незалежно від працівників. Ці показники можуть бути базою для визначення коефіцієнта підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу. Умовам скорочення втрат робочого дня є забезпечення ефективної поєднання елементів виробничого процесу – коштів, предметів праці та самої праці. Цьому сприятиме високий рівень організації робочого місця та його обслуговування, про як і усунення чинників надають негативний вплив на ефективне використання робочого дня, представлені нижче.

На металургійних підприємствах існують такі чинники, що мають вплив на ефективне використання фонду робочого дня: 1) наявність надпланових необґрунтованих цілодобових невиходів; 2) неефективне використання змінного часу у результаті порушень трудової дисципліни, організації обслуговування робочих місць та інших порушень, що призводять до внутрішньо змінних простоїв; 3) порушення технологічної дисципліни, відволікання працівників на виконання непередбачуваної роботи, що зумовлює непродуктивну затрати робочого дня [48, с.169].



Контроль за використанням робочого часу протягом робочого дня здійснює керівник підрозділу. На підприємстві потрібно постійно проводити облік і аналіз структури фонду робочого часу і його використання з метою виявлення резервів ефективного його використання. З цією метою розраховують коефіцієнти використання календарного і максимально можливого фонду робочого часу, кількість пропусків за всіма причинами. За результатами аналізу складають фактичний баланс робочого часу в людино-годинах. Резерви робочого часу є досить обмеженими, тому потрібно ефективно їх використовувати. З цією метою за допомогою різних методів проводять спостереження і вимірювання затрат робочого часу, на здійснення окремих операцій (хронометраж), всіх без винятку витрат протягом робочого часу (фотографія), проведення опитувань. На основі даних фотографії у хвилину, можна одержати декілька показників, зокрема коефіцієнт використання робочого дня, коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівників, коефіцієнт втрати робочого часу незалежно від працівників.

Важливим інструментом раціонального використання персоналу є баланс між фактичною його потребою і фактичним забезпеченням. Але оскільки склад персоналу не є постійним в силу різних причин, то важливе місце займає впровадження гнучких режимів праці. Таким чином, вдається задовольнити потреби, які змінюються в працівниках (як в бік їх збільшення, так і – зменшення) наявною кількістю, що в умовах ринку має велике економічне і соціальне значення [46, с. 228].

Ефективне і раціональне використання робочого часу є результатом раціонального режиму робочого часу і відпочинку, вміння визначити пріоритетні завдання, налагодженої системи комунікативних зв'язків. Ставлення до робочого часу і працівників, і роботодавця повинні виражатися через пунктуальність, роботу на результат, трудову віддачу. Підвищити ефективність використання робочого часу на підприємстві можна за допомогою таких важелів, як взаємні обов'язки сторін, система матеріального стимулювання, умови праці. Їх об'єднано в Правилах

внутрішнього трудового розпорядку, які затверджені трудовим колективом за поданням власника або вповноваженого ним органу та профспілкового комітету на базі типових правил. Виявлення резервів використання робочого часу, ефективність усіх стадій виробництва залежать від обліку робочого часу. Незалежно від режиму роботи на підприємстві, має бути організовано табельний облік використання робочого часу. Правильне визначення характеру і змісту витрат часу в трудовому процесі виконавця дозволяє обґрунтовано поділити необхідні та зайві витрати, виділити наявні втрати часу і на цій основі виявити резерви робочого часу для його ефективного використання. Виявлення резервів скорочення затрат часу повинно ґрунтуватись на ліквідації його втрат, які є значними при виконанні багатьох технологічних процесів. Насамперед, потрібно розуміти, з яких причин існують втрати. Виявлення резервів скорочення затрат часу повинно ґрунтуватись на ліквідації його втрат, які є значними при виконанні багатьох технологічних процесів. Так, на основі фото хронометражних спостережень питома вага різних простоїв у ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» складає від 30 до 50 %. Більше половини з них — з вини організаційних причин. Причинами втрат робочого часу є:

- доставка персоналу та необхідного інструменту на місце проведення ремонту - 15-45 хв.
- оформлення необхідної документації та допуск персоналу до виконання робіт – 15-30 хв.
- виконання допоміжних робіт, у тому числі, необхідних для організації безпечного проведення робіт (встановлення додаткових огорож, встановлення риштувань, зняття та встановлення укриття, розміщення на об'єкті допоміжного обладнання, пуск обладнання в роботу після ремонту та його випробування та ін.) – 1 год.
- виконання операцій одним виконавцем і неповного завантаження інших при виконанні робіт загального технологічного циклу - 0.5-1 год.;

- простої викликані технічною несправністю машин і обладнання задіяних при виконанні робіт – 30 хв.;
- нечітке узгодження взаємозв'язків між працівниками, які виконують різні технологічно послідовні процеси;
- недисциплінованість окремих працівників, які не виконують операцій, навіть при наявності потрібних умов.

Загальні категорії втрат наведені в додатку Б.

Зібрані дані про витрати часу обробляються згідно з прийнятою в даній роботі класифікацією видів роботи. Потім вони зводяться у таблицю, яка відображає фактичний бюджет робочого часу за тиждень (місяць). При цьому результати "фотографування" робочих днів конкретного співробітника показує фактичні витрати саме його службового часу. Результати ж подібного вивчення декількох осіб, які обіймають однакові посади, виявляють середньостатистичний бюджет робочого часу співробітників даної категорії конкретної ділянки.

Для розрахування втрат які отримує ЦРМО-1 за рік можна скористатися таблицею додатку Б по загальних категоріях втрат. Для цього необхідно розрахувати очікувану річну трудомісткість за формулою:

$$T_p = \Phi T_m * 12 \quad (3.1)$$

Очікувана річна трудомісткість для ЦРМО-1 дорівнює:

$$T_p = 38842 * 12 = 466104 \text{ люд*год}$$

Очікуваний річний дохід ЦРМО-1 можна розрахувати за формулою:

$$D = T_p * 196 \quad (3.2)$$

де, вартість люд\*год, згідно з договором укладеним між ПАТ «Запоріжсталь» та ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС», складає – 196 грн/люд\*год.

Очікуваний річний дохід для ЦРМО-1 складатиме:

$$D = 466104 * 196 = 91\,356\,384 \text{ грн}$$

Недоотриманий дохід від втрат можна розрахувати з посиланням на загальні категорії втрат (додаток Б) більш детально представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. - Недоотриманий дохід від втрат

Категорії втрат	%	Втрати
Доставка працівників до місця виконання робіт	4,72	4 312 021
Завищення часу обідньої перерви	1,16	1 059 734
Перерва на відпочинок, обігрів, природні потреби	4,17	3 809 561
Очікування суміжних працівників	1,63	1 489 109
Інші втрати (розмова по телефону, консультації з керівництвом, підвищена кількість працівників)	1,54	1 406 888
Запізнення або залишення робочого місця в т. ч. з організаційних причин	0,93	849 614
Разом	14,16	12 936 063

Отже, основними шляхами скорочення втрат робочого часу є:

удосконалення організації трудових процесів; зниження трудомісткості виробництва за рахунок усунення названих причин і умов, які їм сприяють.

Аналіз бюджету робочого часу можна проводити за такими напрямками:

- вивчення фактичної структури витрат часу і порівняння її із запланованою;
- оцінка ступеня необхідності запланованих робіт і виявлення можливостей для скорочення витрат часу на їх виконання;
- порівняння організації управлінської праці ряду працівників, які обіймають однакові посади але на різних дільницях;
- вивчення тенденцій змін в організації управлінської праці тощо.

Діяльність співробітників часто здійснюється поза планом як протягом робочого дня, так і у більш тривалі відрізки часу. Вона нерідко проводиться під впливом непередбачених вказівок керівників, зміни завдання та з інших причин. Як зазначають дослідники, керівники працюють за певним планом лише близько 40% свого робочого часу. Це обумовлює відсутність ритмічності в роботі і негативно впливає на продуктивність праці, оскільки

заважає формуванню динамічного стереотипу поведінки, до котрого завжди прагне людський організм [26, с. 96-97].

Для працівників рекомендується складати особисті плани, що мають складатися на зміну. Основою даного планування є функціональні обов'язки. Особисте (індивідуальне) планування дозволяє забезпечити:

- виконання цих обов'язків, планових закладень та доручень керівництва;
- раціональне використання робочого часу;
- рівномірність навантаження протягом дня;
- необхідну черговість здійснення доручених робіт та їх облік;
- аналіз здобутих результатів.

В особистому плануванні необхідна акуратна реєстрація всіх завдань. Протягом підготовки особистого плану роботи необхідно: згрупувати завдання і доручення за їх призначенням, змістом, обсягом, послідовністю виконання, часом завершення; намітити строки початку та закінчення тривалих намічених заходів; врахувати строки роботи по окремих дорученнях. Після цього перелік робіт, що підлягають виконанню, зводиться в особистий план діяльності співробітника.

З вище викладеного матеріалу стає зрозуміло, що аналіз втрат робочого часу потрібно доручити висококваліфікованим фахівцям у цій сфері, оскільки лише в результаті всебічного їх вивчення можна упорядкувати розстановку кадрів, звільнити керівників від невластивих їм функцій, а фахівців від нетворчої праці. В кожному конкретному випадку необхідно всебічно проаналізувати, в якому обсязі виконує роботу кожний працівник і чи відповідає його кваліфікація функціям, які ним виконуються.

Для впровадження зазначених заходів із оптимізації організації системи управління персоналом необхідним є розрахунок витрат на введення посади інженера з нормування праці який проводитиметься за наступною формулою [17]:

$$B = B_{оп} + B_{соц} \quad (3.3)$$

де  $Воп$  – витрати на оплату праці найманого працівника;

$Всоц$  – витрати на соціальне страхування.

Розрахуємо витрати на оплату праці (планові) [17]:

$$Воп = ЗП * Т \quad (3.4)$$

де  $ЗП$  – заробітна плата одного працівника за 1 місяць;

$Т$  – період роботи (1 рік).

Витрати на оплату праці інженера з нормування праці ЦРМО-1 становитимуть:

$$Воп = 16000 * 12 = 192000 \text{ грн} * \text{рік}$$

Витрати на соціальне страхування становитимуть [17]:

$$Всоц = Воп * 22\% \quad (3.5)$$

де відрахування на соціальне страхування взято на рівні 22 %.

Витрати на соціальне страхування інженера з нормування праці ЦРМО-1 дорівнюють:

$$Всоц = 192000 * 0,22 = 42240 \text{ грн} * \text{рік}$$

Отже сукупні витрати на введення нової посади та комплектації з окладом згідно штатного розпису в ЦРМО-1 ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» за 1-й рік розраховані за формулою 3.3:

$$В = 192000 + 42240 = 234240 \text{ грн}$$

Навчання працівника буде здійснюватися в робочий час працівником відділу розвитку персоналу ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС», тому витрати на навчання не враховуються.

Очікуваний результат від впровадження заходів з оптимізації організації системи управління персоналом на прикладі зменшення втрат по категоріях вказаних у додатку Б приведений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Очікувані результати від запровадження контролю втрат часу виконання робіт.

Категорії втрат	% втрат 2019 р.	Втрата доходу грн.	% втрат 2020 р.	Втрата доходу грн.
Доставка працівників до місця виконання робіт	4,72	4 312 021	3,0	2 740 691
Завищення часу обідньої перерви	1,16	1 059 734	0,5	456 781
Перерва на відпочинок, обігрів, природні потреби	4,17	3 809 561	3,5	3 197 473
Очікування суміжних працівників	1,63	1 489 109	0,5	456 781
Інші втрати (розмови по телефону, консультації з керівництвом, підвищена кількість працівників)	1,54	1 406 888	0,5	456 781
Запізнення або залишення робочого місця в т. ч. з організаційних причин	0,93	849 614	0	0
Разом	14,16	12 936 063	8,0	7 308 510

Одним із сучасних напрямків ефективного використання робочого часу є втілення зарубіжного досвіду «ощадливого виробництва» яке повністю не виключить всі втрати робочого часу, але може значно їх скоротити.

Для зниження втрат робочого часу, попередження їх або ліквідації, потрібно застосовувати комплекс заходів стосовно скорочення втрат робочого часу, який сприятиме виявленню резервів ефективнішого використання робочого часу:

- забезпечення оптимальної і рівномірної завантаження виконавця запроваджується шляхом видачі чіткого завдання на зміну бригаді або окремому працівнику, та контролю за його виконанням;

- оснащення робочого місця і його раціональне розміщення. Усім відомі та перевірені інструменти ощадливого виробництва значно допоможуть виявити резерви робочого часу та скоротити втрати на 20%;

- забезпечення всім необхідними безперервного трудового процесу. Ефективність праці, особливо ремонтного персоналу, значно залежить від правильної та завчасної підготовки, тому комплекс цих заходів скорочує втрати на 5-10% ;

- вдосконалення прийомів і методів праці. Інструмент ощадливого виробництва SMED виводить зниження втрат на рівень 20%;
- комплексне обґрунтування необхідних витрат праці. Постійне вдосконалення та перерахунок норм праці з урахуванням запроваджених заходів;
- створення сприятливих умов праці та збереження здоров'я працюючого;
- використання робітників у відповідність до їх здібностями і від кваліфікації;
- відповідність кількості і забезпечення якості праці його оплаті.

Очікуваний коефіцієнт виробітки при виконанні ремонтних операцій від впровадження зазначених заходів становить 150 %. Цей коефіцієнт доведений практичним втіленням інструментів SMED та представлений у додатку Г.

Як було розраховано формулою 2.4 для досягнення повної собівартості запланований коефіцієнт виробітки (ЗКВ) повинен становити 143%

Тому можна стверджувати що запропоновані заходи сприятимуть покращенню економічної діяльності ЦРМО-1, та виведуть загальній показник чистого прибутку за точку беззбитковості.

Усі вище перелічені умови можуть безпосередньо чи опосередковано спричинити поліпшення використання робочого дня. Також, доцільним буде виділити такі шляхи скорочення втрат робочого часу:

- удосконалення організації трудових процесів;
- зниження трудомісткості виробництва за рахунок усунення названих причин і умов, які їм сприяють;
- постійний аналіз робочого часу працівників за допомогою фотографії, само фотографії робочого часу та хронометражу;
- поліпшення організації праці на підприємстві.

Це в значній мірі може компенсувати як недостатню кількість персоналу, так і недостатню кваліфікацію.



Отже, можна зробити висновок, що раціональне використання робочого часу дуже важливо для роботи підприємства. При зниженні витрат робочого часу збільшується продуктивність, знижуються зайві витрати на енергію. Втрати робочого часу тягнуть за собою несприятливі наслідки. Для підвищення ефективності роботи підприємства необхідно удосконалити структуру використання робочого часу. Необхідно скоротити внутрішньо змінні і цілоденні втрати робочого часу: ввести організаційні заходи; дотримуватися правил техніки безпеки; поліпшити умови праці; знизити захворюваність; ліквідувати прогули і простой обладнання; Досягнення високої ефективності використання робочого часу неможливо без активної підтримки керівництва, грамотної системи мотивації, відповідного ставлення до техніки безпеки, охорони праці, трудової дисципліни.

### 3.3 Надання практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС»

Для підвищення продуктивності робочого часу при виконанні усіх видів робіт, включаючи і допоміжні роботи на організаційному рівні пропонується удосконалення управлінської структури, а саме введенням в штат співробітника підпорядкованого начальнику цеха з посадою інженера з нормування праці. Посадова інструкція приведена у додатку В.

Основними функціями інженера з нормування праці є:

1. Постійний контроль часу виконання усіх робіт та аналіз витрат часу на кожному етапі включаючи не основні (допоміжні) операції.
2. Пошук резервів зростання продуктивності праці за рахунок кращого використання робочого часу, зниження трудомісткості, ліквідації витрат.

3. Аналіз фактичного балансу робочого часу працівників в порівнянні з плановим для встановлення відхилення.

4. Підвищення ефективності операційного часу за рахунок удосконалення технології виробництва та зміни порядку виконання операцій, підвищення його технологічності.

5. Приведення у відповідність складності робіт і кваліфікації виконавців.

6. Постійний контроль за якістю виконаних робіт для пошуку кандидатів на майбутнє заняття керівних посад або підвищення кваліфікації.

7. Підтримка зворотного зв'язку с замовником щодо спільних дій пов'язаних з удосконаленням управління персоналом.

8. Надання рекомендацій відділу розвитку персоналу стосовно підвищення знань та навичок персоналу через відповідні семінари, курси підвищення кваліфікації, майстер-класи, тренінги.

У відношенні підвищення операційного часу та зменшення витрат заслуговує досвід США, Німеччини та інших зарубіжних країн, де у звітності і первинній обліковій документації прийнято розділяти втрати робочого часу залежно від причин і винуватців їх виникнення, що має велике значення для підтримки на високому рівні трудової та виробничо-технічної дисципліни [50, с. 439]. Це пояснюється тим, що як внутрішньо змінні так і цілоденні втрати робочого часу мають дуже часто спільні причини і винуватців. Втрати і непродуктивні затрати робочого часу в розрізі причин і винуватців їх виникнення пропонується розділити на такі групи: неявки з дозволу адміністрації, плинність кадрів, хвороби, порушення трудової дисципліни, незабезпеченість працівників роботою, непродуктивна робота.

Перераховані види втрат обліковуються за допомогою таблицею табельником, майстром цеху, бригадиром. Метою цих заходів є посилення контрольних функцій обліку за виявленням і усуненням непродуктивних затрат робочого часу, дотриманням дисципліни праці [25, с. 144]. Найбільш значним з усіх видів втрат робочого часу є втрати, які виникли через

незабезпеченість робітників роботою, непродуктивність роботи, а також відхилення від проєктивних технологічних процесів. По тривалості вони бувають від декількох хвилин до декількох змін. Цілозмінні втрати відбуваються нечасто і обліковуються за допомогою табелів. Більшість втрат виникають під час зміни. Крім того, до 70% їх складають втрати до 30 хвилин, тобто саме ті, яким цехова адміністрація не приділяє зовсім ніякої уваги [65, с. 46].

В компанії «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» пропонується запровадити одну з концепцій ошадливого виробництва систему SMED. Зазвичай ця система більш поширена для багатосерійних виробництв але використання у компаніях працюючих у сфері послуг теж може дати хороший результат.

Для впровадження системи SMED треба пройти 6 етапів [78, с. 297]:

1. Аналіз поточної ситуації.

Відбір учасників і формування робочої групи;

Навчання учасників групи інструментів заощадливого виробництва (SMED, TPM, 5S);

Збір статистики по переналагодженню основного устаткування цеху або технологічного процесу, потоку;

Виконання ABC-аналізу переналадок обладнання;

Вибір обладнання для впровадження SMED;

Складання плану розгортання і терміну реалізації.

2. Підготовка та відео зйомка процесу переналагодження.

Створення цільової команди, з обов'язковою участю персоналу, задіяного в переналагодженню, для впровадження системи SMED на конкретному агрегаті;

Складання переліку і послідовності операцій, що існує процесу переналагодження;

Повний запис процесу переналагодження;

Проведення «зворотного зв'язку» з персоналом, які беруть участь в процесі переналагодження.

### 3. Аналіз процесу переналагодження.

Навчання команди інструментам заощадливого виробництва (SMED, TPM, 5S);

Виконання аналізу послідовності і тривалості операцій, складання діаграм;

Побудова осі часу процесу переналагодження;

Ідентифікація втрат, внутрішніх і зовнішніх операцій;

Складання висновків і рекомендацій.

### 4. Оптимізація процесу переналагодження.

Генерація та обговорення ідей, заходів, спрямованих на скорочення часу переналагодження;

Ранжування відібраних ідей і заходів;

Постановка цілей швидкого переналагодження;

Підготовка карти завдань і вступної презентації;

Формулювання нового стандарту переналагодження, послідовності операцій.

### 5. Швидке переналагодження.

Підготовка необхідних матеріалів, обладнання, інструменту;

Ознайомлення всіх учасників переналагодження з впроваджуваними змінами, заходами;

Виконання підготовчих заходів і робіт;

Проведення швидкого переналагодження;

Аналіз результатів переналагодження, визначення відхилень, підготовка висновків і рекомендацій.

### 6. Стандартизація і безперервне вдосконалення.

Опис нового стандарту послідовності проведення переналагодження:

Підготовка і введення пам'яток - інструкцій по успішно впровадженим заходам;

Навчання всіх співробітників новим стандартом проведення переналагодження;

Постановка нових цілей і завдань;

Постійний моніторинг і безперервне вдосконалення наступних переналадок.

Запропонований метод сприятиме виявленню втрат часу під час виконання ремонтних операцій, також виконати перехід від допоміжних функцій до основних операцій. Цей метод є циклічної дії, тому процес вдосконалення буде безперервним. Запропонований метод вже був перевірений в рамках пілотного проекту компанії в умовах ЦРМО-1 Дирекції з ремонту та сервісу.

Результати реалізації проекту приведені в додатку Д. «Ситуація до» показує порядок виконання робіт до втілення методу, «Ситуація після» показує порядок виконання робіт після втілення методу. Результатом втілення методу можна вважати скорочення кількості ремонтних операцій, завдяки абсолютно новому погляду на процес організації ремонту. В свою чергу скорочення терміну виконання робіт з 17 годин до 10 годин. Також скорочення кількості задіяного персоналу з 6 осіб до 4.

Висновки до третього розділу

3.1 У першій частині розділу розкрито основні причини неефективної роботи через неефективний процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» виникла проблема низької організації праці, що в свою чергу впливає на низькі економічні показники діяльності окремих підрозділів, таких як, ЦРМО-1 Дирекції по ремонту і сервісу м. Запоріжжя. Було запропоновано для досягнення головних цілей управління персоналом компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» варто зосередитись на трьох основних складових:

- оптимізація роботи підрозділів;
- підвищення ефективності праці виробничих дільниць;
- підвищення кваліфікації кожного працівника організації.

Щоб оптимізувати роботу підрозділів пропонується запровадити додаткову посаду «Інженер з нормування праці». Таким чином можна звільнити лінійних менеджерів від додаткових операційних навантажень.

Щоб підвищити ефективність праці виробничих дільниць взагалі, та кожного працівника окремо, пропонується додати, до вже існуючих інструментів ощадливого виробництва, систему SMED.

3.2 У другій частині розділу економічно обґрунтовано та прогнозовано наслідки впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС».

3.3 У третій частині розділу запропоновані основні функції інженера з нормування праці. Як основні функції пов'язані з контролем, аналізом та розробкою шляхів підвищення ефективності операційної діяльності ЦРМО-1.

Для впровадження в компанії «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» системи ощадливого виробництва SMED запропоновано метод який сприятиме виявленню втрат часу під час виконання ремонтних операцій, також виконати перехід від допоміжних функцій до основних операцій. Цей метод є циклічної дії, тому процес удосконалення буде безперервним. Запропонований метод вже був перевірений в рамках пілотного проекту компанії в умовах ЦРМО-1 Дирекції з ремонту та сервісу

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження, виконане на основі аналізу нормативно-правових актів, зарубіжного досвіду, осмислення наукових праць з різних галузей науки, дало змогу визначити науково-теоретичні положення механізмів управління персоналом на підприємстві металургійної галузі в умовах ринку та розробити практичні рекомендації щодо їх удосконалення. Отримані результати дають можливість сформулювати такі висновки.

1. Проаналізовано методологічну основу управління персоналом на підприємстві. Методологія механізмів управління персоналом на підприємстві металургійної галузі в умовах ринку — це систематизована сукупність підходів, способів, методів, прийомів та процедур, що застосовуються в процесі наукового пізнання та практичної діяльності для обґрунтування науково-теоретичних положень механізмів управління персоналом та розробки практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

У процесі дослідження використано дві групи методів наукового пізнання: загальнонаукові (системний аналіз, функціональний підхід, комплексний підхід, історичний, тощо) та спеціальні (метод спостереження, метод порівняння, функціонально-вартісний аналіз, економічний аналіз, операційно-вартісний аналіз, структурно-функціональний тощо). Взагалі розглянуто закон синергії результат дії якого призводить до ефекту який обумовлений появою нової якості, стає гідністю цілого. Іноді не будь яке об'єднання зусиль, вмінь та ресурсів, коли мова йде про організацію штучних систем, автоматично створює синергетичну дію. Розуміння синергетичного ефекту дозволило зрозуміти та пояснити поведінку системи управління персоналом.

2. Розкрито понятійно-категоріальний апарат системи управління персоналом підприємства металургійної галузі шляхом дослідження соціальних та технічних систем управління персоналом сучасних організацій.

Виконано порівняння різноманітних підходів до стратегії управління персоналом у сучасній літературі вітчизняними та закордонними науковцями. Порівняно операційні стратегії управління персоналом на виробничих підприємствах та підприємствах які працюють у сфері послуг. Вивчена залежність управління персоналом в загальній операційній стратегії підприємства та його конкурентоздатності.

3. Вивчено зарубіжний досвід у сфері управління персоналом на світових підприємствах США, Європи та Японії. Систему управління персоналом визнано одним із ключових елементів, які безпосередньо формують конкурентоздатність металургійного підприємства. Визначено що система управління персоналом повинна ґрунтуватися на принципах цілеспрямованості, ієрархічності, урахування потреб та інтересів, взаємозалежності з іншими елементами підприємства, динамічної рівноваги в розвитку підприємства, економічності функціонування підприємства, активізації діяльності, системності розвитку. У сучасних умовах саме європейські цінності справедливої і відкритої конкуренції мають стати основою системи управління персоналом металургійного підприємства.

4. Охарактеризовано організаційно-управлінську структуру ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» в загалі та зокрема на прикладі структурного підрозділу цеху ЦРМО-1 Дирекції з ремонту і сервісу м. Запоріжжя. Визначені основні завдання ведення ефективної роботи цеху шляхом аналізу штатного розпису, повноважень посадових осіб структурних підрозділів цеху та дільниць. Проведена діагностика системи управління персоналом. Досліджені основні управлінські функції операційних менеджерів цеху.

5. Здійснено діагностику проблем в процесі удосконалення управління персоналом завдяки аналізу діяльності операційних менеджерів. Проведений економічний аналіз діяльності цеху за даними виробничої калькуляції. Виявлена нестабільна, збиткова ситуація. Враховуючи кризу вітчизняної металургії пов'язану з кризою світових ринків є загроза з боку ринкового середовища.



Відповідно до проведених досліджень функцій операційних менеджерів спостерігається перевантаженість, та фактичне виключення їх із системи управління труднощі організації роботи, яка може в себе включати: неконкретну постановку завдань і тривалий час їх вирішення; недостатній інструктаж і координацію; рішення другорядних питань; проблеми, пов'язані з делегуванням відповідальності; схильність бачити причини труднощів ззовні, а не всередині організації. Вони мало встигають як в оперативній роботі, так і в стратегії підприємства. Неясність у розподілі й формулюваннях відповідальності, повноважень та правил взаємодії призводить до некерованості процесів, конфліктності та неузгодженості процесів управління. Не приділяють достатньої уваги до контролю виконаних робіт, немає часу на вдосконалення ремонтних операцій.

Відсутність контролю часу виконання робіт, слабка дисципліна та умови охорони праці – свідчать про погану організацію праці.

б. Проведено SWOT-аналіз та STEP – аналіз. SWOT-аналіз засвідчив про необхідність підвищення продуктивності праці, втілення зарубіжного досвіду впровадження ощадливого виробництва для скорочення втрат.

Також серед проблем виявлені: потреба навчання працівників сумісним професіям, а також підвищення кваліфікації; поліпшення знарядь праці, більше втілення механізації; втілення програми наставництва; проведення навчання вже працюючих робітників та нових працівників для вдосконалення професійних навичок.

Окремою важливою проблемою стає недостатність персоналу на разових роботах. Об'єми яких не дозволяють виконати їх в повному обсязі.

Разом з тим у другому розділі проведений STEP – аналіз який свідчить про те що нестабільна ситуація на світових ринках металу може стати раптовим несподіваним ударом по інтересах підприємства, виявити складності видимих умов, створених зовнішнім оточенням.

Таким чином, усвідомлена необхідність невідкладного вирішення проблеми щодо поліпшення поведінки людей є основою для створення нової корпоративної культури на підприємстві. Формування виробничої культури вимагає довгих років послідовного застосування твердих принципів. Перспективами подальшого дослідження, є встановлення доцільності комбінованого використання методів удосконалення та оптимізації управління персоналом на підприємстві.

7. Визначено напрями удосконалення системи управління персоналом металургійного підприємства. Через неефективний процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» виникла проблема низької організації праці, що в свою чергу впливає на низькі економічні показники діяльності окремих підрозділів, таких як, ЦРМО-1 Дирекції по ремонту і сервісу м. Запоріжжя. Для досягнення головних цілей управління персоналом компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» варто зосередитись на трьох основних складових:

- оптимізація роботи підрозділів;
- підвищення ефективності праці виробничих дільниць;
- підвищення кваліфікації кожного працівника організації.

Щоб оптимізувати роботу підрозділів пропонується запровадити додаткову посаду «Інженер з нормування праці». Таким чином можна звільнити лінійних менеджерів від додаткових операційних навантажень.

Щоб підвищити ефективність праці виробничих дільниць пропонується додати, до вже існуючих інструментів ощадливого виробництва, систему SMED.

8. Надано економічне обґрунтування та спрогнозовані наслідки впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС».

Сукупні витрати на введення нової посади та комплектації з окладом згідно штатного розпису в ЦРМО-1 ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» за 1-й рік становить 234 240 грн. Рівень втрат при організації робіт повинен

скоротитись на 5 627 553 грн за рік. Очікуваний коефіцієнт виробітки при виконанні ремонтних операцій від впровадження зазначених заходів становить 150 %, що становить 21 010 416 грн за рік, Цей коефіцієнт доведений практичним втіленням інструментів SMED на одній з ділянок ЦРМО-1.

9. Розроблено та запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві

Для підвищення продуктивності робочого часу при виконанні усіх видів робіт, включаючи і допоміжні роботи на організаційному рівні пропонується удосконалення управлінської структури, а саме введенням в штат співробітника підпорядкованого начальнику цеха з посадою інженера з нормування праці.

В компанії «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» пропонується запровадити одну з концепцій ощадливого виробництва систему SMED.

Ефективне управління людськими ресурсами висунулося в число практичних завдань, факторів, економічного успіху досліджуваного підприємства. Ефективним операційним менеджментом у такої функції як управління персоналом як у короткостроковому так і довгостроковому періоді дозволяє вирішити багато проблем ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС».

Визначені проблеми в управлінні персоналом в основній діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС». Розроблені управлінські рішення в сфері конкретних операцій і процесів які повинні зменшити кількість операцій які не приносять цінність клієнту та за які клієнт не готовий платити. Набуті практичні навички розробки механізмів та шляхів збільшення кількості операцій які задовольняють попит клієнта. Висунуті рекомендації по вдосконаленню операційного менеджменту підприємства шляхом зменшення втрат часу при виконанні основних операцій.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А.О., Мороз О.О., Лесько О.Й., Романець І.В. *Управління персоналом : навчальний посібник*; ВНТУ. Вінниця 2014. 283 с.
2. Алькема В.Г. *Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. Формування ринкової економіки*. 2011. № 25. С. 62-73
3. Ананьев Б.Г. *О проблемах современного человекознания*: СПб.: Питер, 2001. 272 с.
4. Ансофф И. *Стратегическое управление*: сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
5. Ареф'єва, О.В. Городинська Д. М. *Економічна стійкість підприємства : сутність, складові та заходи її забезпечення. Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8. С. 83-91.
6. Бала Р.Д. *Функціональне та змістове значення коучингу на підприємстві. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. Львів: РВВНЛТУУ, 2010. Випуск 10. 360 с.
7. Балабанова Л.В. *Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія*. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
8. Балабанова, Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом : навч. посібник*. Донецьк.: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.  
URL: [http://pidruchniki.com/16400116/menedzhment/upravlinnya\\_plinnistyu\\_kadriv\\_pidpriyemstvi](http://pidruchniki.com/16400116/menedzhment/upravlinnya_plinnistyu_kadriv_pidpriyemstvi).
9. Баранівська Х.З. *Функціональний підхід до управління економічною стійкістю підприємства*. Х.З. Баранівська, Є.С. Барвінські, Р. В. Фещур. *Науковий вісник НЛТУ України : збірник науково-технічних праць*. 2011. № 19. С. 140-150.

10. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : Підручник: Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
11. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник: Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
12. Божик М.А. Менеджмент персоналу. URL:[http://lubbook.orgbook\\_322\\_glava\\_58\\_Absente%D1%97zm,jjogo\\_prichini,.html](http://lubbook.orgbook_322_glava_58_Absente%D1%97zm,jjogo_prichini,.html).
13. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. *Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*. URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
14. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах . *Персонал*. 2014. № 3. С. 5-10.
15. Бутенко І.А. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки*. Одеса, 2013. № 2. С. 20-25. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/89184/5-Butenko.pdf> sequence=1.
16. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. за редакцією В. О. Василенка. Київ: ЦУЛ, 2003. 532 с.
17. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 509 с.
18. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Желябін В.О., Кириченко І.Г., Ажажа М.А. Операційний менеджмент: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів Львів, 2010. 450 с.
19. Воронкова, В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М. та ін. Управління людськими ресурсами: філософські засади : Навчальний посібник для ВНЗ за ред. В. Г. Воронкова : ЗДІА.: Київ: Професіонал, 2006. 567 с.
20. Гелловей Л. Операционный менеджмент: Принципы и практика СПб.: Питер, 2002. 320 с.

21. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2015. № 5. С. 32-34.
22. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 2. С. 192–196
23. Гриненко В.В., Браташ М.А. Менеджмент і адміністрування (операційний менеджмент): Конспект лекцій. Харків, ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 130 с.
24. Грішнова О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання: *Україна: аспекти праці*. 2004. №3. С.3-9.
25. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки: збірник наукових праць Т. 2: Управління персоналом в організаціях*. К. 2015. С. 42-50.
26. Гусев А.М. Охорона праці : навчальний посібник: Київ: Вид-во Європейського ун-ту, 2006. 283 с.
27. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
28. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу, навч. посіб. К.: КНЕУ, 2015. 398 с.
29. Дзюбинська Х.М., Шашина М.В. Обґрунтування необхідності застосування систем ощадливого виробництва для підвищення ефективності промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 18. С.389-394.
30. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL:<https://jobs.ua/ukr/dkhp/>.
31. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 6. С. 8-19.

32. Економіка підприємства За ред. С.Ф. Покропивного; вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2005. 528 с.
33. Жарінова А.Г. Модель оцінки доцільності аутсорсінгу знань у процесі розвитку персоналу. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 9 (124). 2011. С. 209–213.
34. Завиновська Г.Т. Економіка праці: Навчальний посібник. 3-є вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2007. 304 с.
35. Загірняк М.В., Перерва П.Г., Маслак О.І. Економіка підприємства: Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Ч. 1. Кременчук : ТОВ "Кременчуцька міська друкарня", 2015. 736 с.
36. Іванілов О.С. Економіка підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2014. 728 с.
37. Ілляшенко К. В. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2010. 78 с. URL: [http://elkniga.info/book\\_203.html](http://elkniga.info/book_203.html).
38. Ляш О.І., Гринкевич С.С. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. Київ : «Ліра-К», 2010. 476 с. URL: [http://pidruchniki.com/16850303/ekonomika/produktivnist\\_efektivnist\\_pratsi](http://pidruchniki.com/16850303/ekonomika/produktivnist_efektivnist_pratsi).
39. Канбан и «точно вовремя» на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 218с.
40. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с. URL: [http://pidruchniki.com/1474050853545/menedzhment/bibliografichniy\\_spisok\\_operatsiyniy\\_menedzhment#303](http://pidruchniki.com/1474050853545/menedzhment/bibliografichniy_spisok_operatsiyniy_menedzhment#303)
41. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
42. Капітаненко Н.П., Скляр С.О. Управління персоналом металургійного підприємства на засадах європейських цінностей справедливої і відкритої конкуренції. *Вплив цифрової освіти на розвиток людського капіталу* : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-

конференції (20-21 листопада 2019 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя : Наук. ред. Н.Г. Метеленко. ЗНУ Інженерний інститут, 2019. 270 с.

43. Картка законопроекту. Проект закону «Про Працю»  
URL:[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=67833](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67833)

44. Класифікатор професій ДК 003:2010 URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>

45. Кобильох О.Я., Мельник Г.М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів: 2012. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository URL:  
<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23489/1/10-43-49.pdf>

46. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Знання, 2012. 680 с.

47. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971 № 322-VIII URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

48. Колесник А.М., Літинська В.А. Формування комплексу заходів скорочення втрат робочого часу в організації. *Економіка і суспільство*. Випуск № 6. 2016.

49. Конащук В. Л., Карпенко В.В. Визначення шляхів удосконалення господарської діяльності підприємства в сучасних умовах. *Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції*, м. Запоріжжя, 3-4 берез. 2014 р. Запоріжжя, 2014. С. 67–74

50. Корінев В.Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2011. № 4. С. 142-146.

51. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. М.: Альпина Паблишер, 2012. 144 с.

52. Кохно П.А., Микрюков В.А., Коморов С.Е. Менеджмент: М.: ЮНИТИ, 2004. 224 с.



53. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства, *Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доп. ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 12 квітня 2018 р. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 106 с.
54. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. *Персонал*. 2015. №7. С. 13-21
55. Крушельницька О.В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К., «Кондор». 2005. 308 с.
56. Курочкин А. С. Операционный менеджмент: Київ: МАУП, 2000. 144 с.
57. Лопатенко Л.О. Операційний менеджмент: Конспект лекцій для студентів напряму підготовки "Менеджмент". Київ: МАУП, 2007. 128с.
58. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №1. С. 126-135.
59. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»: М. «Дело», 1999г. магістерський курс: підручник. Кременчук : Кременчуцька міська друкарня. 720 с.
60. Михайловська, О.В. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. Київ; Кондор, 2008. 550 с.
61. Мороз, О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посібник для ВНЗ / О. С. Мороз ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. - 324 с.
62. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій. навч. посіб. Київ. «Центр учбової літератури», 2015. 560 с. URL: [http://pidruchniki.com/67945/menedzhment/upravlinnya\\_efektivnistyu\\_rezultativn\\_istyu\\_menedzhmentu\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/67945/menedzhment/upravlinnya_efektivnistyu_rezultativn_istyu_menedzhmentu_organizatsiyi).
63. Омеляненко Т.В., Задорожна Н.В. Операційний менеджмент : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Вид. 2-ге, без змін. Київ.: КНЕУ, 2006. 235 с.

64. Основи методології та організації наукових досліджень: Навчальний посібник для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнктів. за ред. А. Є. Конверського. К.: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
65. Остапюк М.Я., Кілочко Ю.В. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Тернопіль: СинтезПоліграф, 2007. 214 с.
66. Остап'юк М.Я., Яцишин Н.З. Економіка підприємства: Тернопіль: Вид-во Європейського університету, 2008. 268 с
67. Островерхов В. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2014. № 9. С.101-111. URL: <http://rarrpsu.tneu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/137/>
68. Офіційний сайт компанії «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС» URL: <http://mps.metinvestholding.com>
69. Пенцак Т.Г., Гірняк К.М. Особливі аспекти досвіду в управлінні персоналом підприємства: *Науковий вісник ЛНУВМБТ* Том 15 № 3 2013р.
70. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Київ. Київський національний економічний ун-т, 2000. 122 с.
71. Портер М. Конкуренція: М. Портер. М.: Вільямс, 2001. 495 с.
72. Пряжников Н. С. Психология труда и человеческого достоинства: учебн. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец. «Психология»: М.: Академия, 2003. 476 с
73. Проект закону «Про Працю». URL: [http://labor.me.gov.ua/sites/default/files/labor\\_law\\_details.pdf](http://labor.me.gov.ua/sites/default/files/labor_law_details.pdf)
74. Рассоха І.М. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Методологія та організація наукових досліджень» для студентів 5 курсу денної форми навчання освітнього-кваліфікаційного рівня «магістр»: Харків Національна академія міського господарства: ХНАМГ, 2010
75. Ситник Н.І. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Фірма «Інкос», 2009. 472 с.

76. Скляр С.А. Синергетическая методология административного менеджмента: *Международная научно-практическая заочная конференция «актуальные проблемы экономики, менеджмента и маркетинга в современных условиях»* 23 января 2019 г., м. Алматы. С. 497–501.

77. Скляр С.О. Проблеми впровадження «ощадливого виробництва» на металургійних підприємствах України. *Економіка, підприємництво, менеджмент: сучасний стан і обриси майбутнього* : Збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції Здобувачів вищої освіти та молодих учених, Дніпро, 23 квіт. 2019 р. Національна металургійна академія України. Дніпро. 2019. 398 с.

78. Скляр С.О. Удосконалення системи управління персоналом підприємств металургійної галузі: японський досвід: *Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2019»* : у 5 т. Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. Т.5. 340 с.

79. Совершенна І.О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. Київ, 2013. № 1 (21). С. 39.

80. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту: теоретичний аспект і практичні завдання: Підручник 3-тє вид., перероб. та доп. Київ : ВД "Професіонал", 2006. 480 с.

81. Управление персоналом. Под ред. В.К. Потемкина. СПб.: РАЕН, 2001. 669 с.

82. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV Відомості Верховної Ради України 18.12.2016. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/conv/page>

83. Чейз Р.Б., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р. Ф.. Производственный и операционный менеджмент 8-е издание: пер с англ. М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. 704 с.

84. Шегда А. В., Розумний В. П. Менеджмент : навч. посіб. Київ.: Знання, 2002. 583 с.

85. Юськів Н., Прохоровська С. Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства. Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“. Тернопіль, 2016. URL:[http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf\\_2016\\_Yuskiv\\_The\\_staff\\_as\\_a\\_factor\\_in\\_251-254.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf_2016_Yuskiv_The_staff_as_a_factor_in_251-254.pdf).

86. Яременко О. Л., Сумець А. М. Менеджмент : учебник: для студентов экономической специальности . Харків : Фоліо, 2002. 231 с.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Цех	ЦРМО-1	начало наблюдения	07:00	Общий фонд времени		Численность бригады, чел		Инструментальное время		Оперативное время	
Объект наблюдения	Обжимной цех клещевой кран	конец наблюдения	15:00	32:00:00	4	66,41%	71,09%	22:45:00			
Профессия	слесарь-ремонтник	фонд времени по графику, мин	08:00								
Реквизиты				Оперативное время = ОС + ВС =			22:45:00				
Отв.со стороны заказчика Механик участка Леонтович А.В. Мастер Семьнин С.Ю.				Время произв.работы(ОС+ВС+ПЗ)			22:45:00				
№ п/п	наименование затрат времени	Шифр затрат	точник поте	Текущее время		количество челов	Продолжительность, мин	общее время, м			
				час., мин.	час., мин.						
1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1	Проведения инструктажа	по	поом	7:00	7:20	4	0:20	1:20			
2	Ревизия тормозных систем подъема	ОС		7:20	7:40	2	0:20	0:40			
3	Ревизия тормозных сичстем управления	ОС		7:20	7:40	2	0:20	0:40			
4	Обтяжка редукторов Ц2-1000 по разьему	ОС		7:40	8:20	1	0:40	0:40			
5	Получение смазки у заказчика	По	ПОТ	7:40	8:10	1	0:30	0:30			
6	Прокачка густой смазкой контрольных точек клещевого захвата	ОС		8:10	10:45	1	2:35	2:35			
7	Обтяжка крепления рельсового пути	ОС		7:40	10:45	2	3:05	6:10			
8	Естественные нужды	рп	пм	8:20	8:35	1	0:15	0:15			
9	Ревизия кареток гибкого токопровода	ОС		8:35	11:00	1	2:25	2:25			
10	Естественные нужды	рп	пм	10:45	11:00	3	0:15	0:45			

Рисунок А.1 –Хронометраж часу виконання робіт

## ДОДАТОК А (продовження)

11	Обед с учетом передвижения от места работ до столовой	рп	пм	11:00	11:40	4	0:40	2:40
12	Прокачка густой смазкой контрольных точек клещевого захвата	ОС		11:40	12:00	1	0:20	0:20
13	Получение смазки у заказчика	ВС	ПОТ	12:00	12:30	1	0:30	0:30
14	Прокачка густой смазкой контрольных точек клещевого захвата	ОС		12:30	13:00	1	0:30	0:30
15	Естественные нужды	рп	пм	13:00	13:15	1	0:15	0:15
16	Прокачка густой смазкой контрольных точек клещевого захвата	ОС		13:15	14:45	1	1:30	1:30
17	Уборка рабочего места	ВС	ПМ	14:45	15:00	1	0:15	0:15
18	Ревизия кареток гибкого токопровода	ОС		11:40	12:10	1	0:30	0:30
19	Естественные нужды	рп	пм	12:10	12:30	1	0:20	0:20
20	Ожидание специального крана №3 для демонтажа руктора ВКУ-765	По	ПОО	11:40	12:10	2	0:30	1:00
21	Демонтаж редуктора ВКУ-765	ОС		12:10	12:30	2	0:20	0:40
22	Ревизия редуктора ВКУ-765 с заменой 1-ой передачи	ОС		12:30	13:00	3	0:30	1:30
23	Получение ТМЦ у заказчика	По	ПОТ	13:00	13:20	1	0:20	0:20
24	Изготовление прокладок	По	ПОТ	13:00	13:20	1	0:20	0:20
25	Ревизия редуктора ВКУ-765 с заменой 1-ой передачи	ОС		13:00	13:20	1	0:20	0:20

Рисунок А.2 –Хронометраж часу виконання робіт

## ДОДАТОК А (продовження)

26	Сборка редуктора ВКУ-765	ОС		13:20	13:50	3	0:30	1:30
27	Ожидание специального крана №3 для монтажа редуктора ВКУ-765	По	ПОО	13:50	14:20	3	0:30	1:30
28	Монтаж редуктора ВКУ-765	ОС		14:20	14:45	3	0:25	1:15
29	Уборка рабочего места	ВС	ПМ	14:45	15:00	3	0:15	0:45
							Итого:	32:00:00
<b>Основная работа (ОС)</b>		час	21:15	66,4%			Потери по	Потери по
<b>Вспомогател</b>		час	01:30	4,7%			Прочие	Потери по
<b>Регламентированные перерывы (Рп)</b>		час	04:15	13,3%			Потери по	Прочие
<b>Общие потери</b>		час	05:00	15,6%			Прочие (МПС)	Потери по
<b>Потери связанные с организацией работ</b>		час	05:00	15,6%			Потери по обеспечению ТМЦ	
<b>Потери нерегламентированные связанные с исполнителем (Пн)</b>		час	00:00	0,0%				
<b>Прочие затраты времени (ПЗ)</b>		час	00:00	0,0%				
<b>ИТОГО :</b>			08:00	100,0%				
<b>Шифр затрат</b>	<b>Шифр затрат</b>	<b>Шифр затрат</b>	<b>Шифр затрат</b>	<b>Шифр затрат</b>	<b>Шифр затрат</b>			
ОС	ВС	ПЗ	Рп	По	Пн			
Основная работа	Вспомогательная работа	Прочие затраты времени	Регламентированный перерыв	Потери связанные с организацией работ	Потери нерегламентированные связанные с исполнителем			
<b>источник</b>	<b>Источник потерь</b>	<b>источник</b>	<b>источник</b>	<b>источник</b>				
ПОО	ПОТ	ПрЗ	ПООМ	ПМ				
Потери по организации работ (Заказчик)	Потери по обеспечению ТМЦ (Заказчик)	Прочие (Заказчик)	Потери по организации работ (МПС)	Прочие (МПС)				

Рисунок А.3 –Хронометраж часу виконання робіт

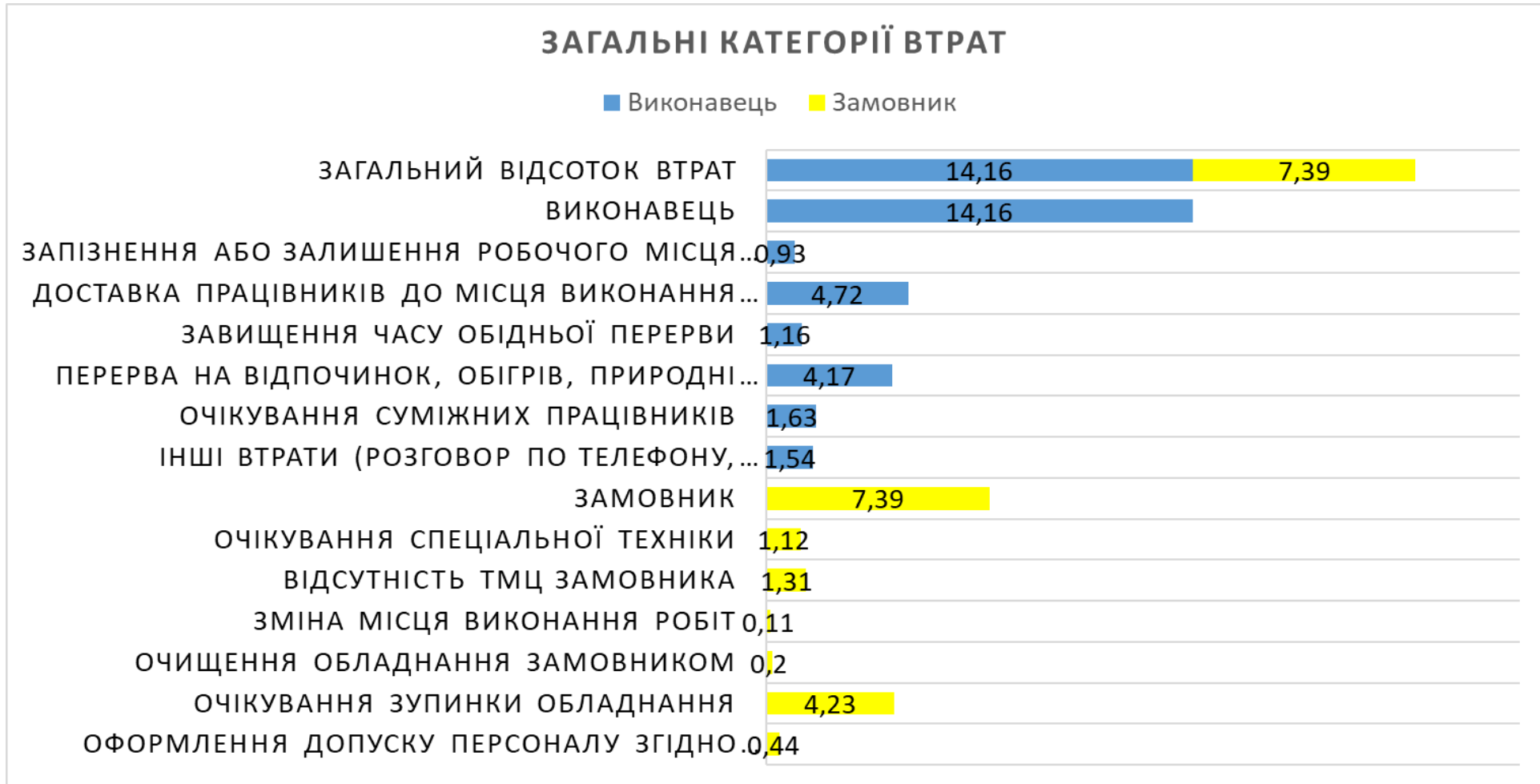


Рисунок Б.1 – Загальні категорії втрат



ЗАТВЕРДЖУЮ

\_\_\_\_\_  
(уповноважена особа)

\_\_\_\_\_  
(ПІБ, підпис)

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_ р.

## ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ ІНЖЕНЕРА З НОРМУВАННЯ ПРАЦІ

### І. Загальні положення

1. Інженер з нормування праці відноситься до категорії фахівців.

2. Кваліфікаційні вимоги:

- На посаду інженера з нормування праці призначається особа, яка має вищу професійну (технічну або інженерно-економічну) освіту без пред'явлення вимог до стажу роботи або середню професійну освіту і стаж роботи на посаді техника I категорії не менше 3 років або інших посадах, що заміщаються фахівцями з середньою професійною освітою, не менше 5 років;
- Інженера з нормування праці II категорії - особа, яка має професійну (технічну чи інженерно-економічну) освіту і стаж роботи на посаді інженера з нормування праці або інших посадах, які заміщаються фахівцями з вищою професійною освітою, не менше 3 років;
- Інженера з нормування праці I категорії - особа, що має вищу професійну (технічну або інженерно-економічну) освіту і стаж роботи на посаді інженера з нормування праці II категорії не менше 3 років.

3. Призначення на посаду інженера з нормування праці та звільнення з неї здійснюється наказом директора підприємства за поданням начальника відділу організації та оплати праці.

4. Інженер з нормування праці повинен знати:

- Постанови, розпорядження, накази, методичні і нормативні матеріали з організації, нормування і оплати праці;
- Методи нормування праці;
- Економіку, організацію виробництва, праці та управління;
- Технологічні процеси і режими виробництва;
- Єдину систему технологічної документації;
- Форми і системи оплати праці;
- Положення про преміювання, тарифно-кваліфікаційні довідники та інші нормативні та методичні матеріали, порядок розробки календарних планів

перегляду норм і організаційно-технічних заходів по підвищенню продуктивності праці, планів організації праці, завдань по зниженню трудомісткості виробів;

- Вимоги раціональної організації праці при розробці технологічних процесів (режимів виробництва);
- Методи аналізу стану нормування праці, якості норм, показників з праці, вивчення трудових процесів та найбільш ефективних прийомів і методів праці, використання робочого часу;
- Засоби обчислювальної техніки, комунікацій та зв'язку;
- Основи соціології, фізіології та психології праці;
- Передовий вітчизняний і закордонний досвід організації, нормування та оплати праці;
- Основи трудового законодавства;
- Правила і норми охорони праці.

5. Інженер з нормування праці у своїй діяльності керується: - Положенням про відділ організації та оплати праці; - Справжньою посадовою інструкцією.

6. Інженер з нормування праці підпорядковується безпосередньо начальнику відділу організації та оплати праці.

7. На час відсутності інженера з нормування праці (відпустка, хвороба, відрядження, тощо) його обов'язки виконує особа, призначена наказом директора підприємства, яка набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на неї обов'язків.

## **II. Завдання та обов'язки**

1. Розробляє та впроваджує технічно обґрунтовані норми трудових витрат стосовно конкретних виробничо-технічних умов по різних видах робіт, що виконуються на підприємстві, на основі використання міжгалузевих, галузевих та інших прогресивних нормативів з праці з урахуванням психофізіологічних і соціально-економічних факторів, а також місцеві норми, розраховані на основі технічних даних про продуктивність устаткування, результатів аналізу витрат робочого часу при застосуванні найбільш продуктивних прийомів і методів праці.

2. Аналізує стан нормування, ступінь обґрунтованості і напруженості норм, проводить роботу з поліпшення їх якості, забезпечення рівної напруженості норм на однорідних роботах, виконуваних при однакових організаційно-технічних умовах.

3. Встановлює норми часу (виробітку) на разові і додаткові роботи, пов'язані з відступом від технологічних процесів.

4. Здійснює контроль над дотриманням в встановлюваних нормах вимог раціональної організації праці при розробці технологічних процесів (режимів виробництва), визначає економічний ефект від впровадження технічно обґрунтованих норм трудових витрат.

5. Перевіряє чинні норми праці з метою виявлення застарілих і помилково встановлених норм, проводить роботу з їх своєчасної заміни новими, більш прогресивними по мірі впровадження організаційно-технічних заходів.

6. Визначає чисельність працівників за функціями управління і структурними підрозділами відповідно до галузевих нормативів чисельності, виявляє відхилення фактичної чисельності від нормативної і причини таких відхилень, розробляє пропозиції щодо усунення понаднормативної чисельності.

7. Складає проекти календарних планів перегляду норм на основі намічених до впровадження організаційно-технічних заходів, що забезпечують виконання встановлених завдань по росту продуктивності праці.

8. Бере участь у підготовці проектів програм і річних планів удосконалення організації праці на підприємстві.

9. Визначає трудомісткість виробів в результаті здійснення заходів, що забезпечують зростання продуктивності праці і підвищення якості продукції, а також нових видів виробів у зв'язку з впровадженням нової техніки і прогресивної технології, раціоналізаторських пропозицій і винаходів, удосконаленням організації праці і виробництва, розробляє завдання по зниженню нормативної трудомісткості.

10. Вивчає рівень виконання норм, досліджує безпосередньо на робочих місцях ступінь і причини відхилень фактичних витрат праці від нормативних, бере участь у підготовці пропозицій щодо створення необхідних умов для освоєння усіма працівниками норм трудових витрат.

11. Здійснює контроль над своєчасним доведенням до робітників і службовців нових норм і розцінок, правильністю застосування на підприємстві нормативних матеріалів з праці.

12. Бере участь у розробці заходів щодо зниження трудомісткості продукції, у виявленні резервів зростання продуктивності праці за рахунок підвищення якості нормування, розширення сфери нормування праці робітників-погодинників і службовців, з усунення втрат робочого часу та поліпшення його використання, в підготовці пропозицій щодо вдосконалення систем оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників.

13. Здійснює інструктаж з освоєння нововведених норм.

14. Проводить роботу з вивчення трудових процесів і витрат робочого часу на виконання операцій за допомогою сучасних засобів обчислювальної техніки, комунікацій та зв'язку, аналізує отримані дані, виявляє найбільш ефективні прийоми і методи праці, сприяє їх поширенню.

15. Здійснює контроль над правильністю застосування в підрозділах підприємства нормативних матеріалів з праці (розрядів робіт, розцінок, тарифних сіток і ставок при оформленні первинних документів з обліку виробітку, простоїв, доплат при наявності відхилень від нормальних умов праці тощо).

16. Складає повідомлення про зміни затверджених норм трудових

витрат і розцінок.

17. Бере участь у визначенні взаємних зобов'язань адміністрації, робітників і службовців, що включаються в колективні договори, по зниженню трудомісткості виробів, підвищення продуктивності праці, рівня її нормування, у тому числі зобов'язань по збільшенню питомої ваги технічно обґрунтованих норм, а також з організації нормативно-дослідних робіт, сприяють підвищенню рівня нормування праці, розширенню сфери його застосування, розробці міжгалузевих і галузевих нормативних матеріалів з праці.

18. Організовує проведення та здійснює перевірку у виробничих умовах проектів міжгалузевих і галузевих нормативних матеріалів для нормування праці та їх упровадження після затвердження.

19. Веде облік кількості, складу і рівня виконання норм трудових витрат, виконання завдань щодо зниження трудомісткості виробів, застосування технічно обґрунтованих норм, а також економічного ефекту від їх впровадження.

20. Вивчає передовий вітчизняний та зарубіжний досвід в області організації, нормування та оплати праці і використовує його у своїй роботі.

21. Забезпечує складання звітності про стан нормування праці.

### **III. Права**

Інженер з нормування праці має право:

1. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства стосовно його діяльності..

2. З питань, що знаходяться в його компетенції, вносити на розгляд начальника відділу організації та оплати праці пропозиції щодо поліпшення діяльності підприємства та вдосконалення форм і методів праці; варіанти усунення наявних у діяльності підприємства недоліків.

3. Запитувати особисто або за дорученням керівництва підприємства від керівників підрозділів і фахівців інформацію і документи, необхідні для виконання його посадових обов'язків.

4. Залучати фахівців усіх (окремих) структурних підрозділів до вирішення задач, покладених на нього (якщо це передбачено положеннями про структурні підрозділи, якщо ні - то з дозволу керівників).

5. Вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні своїх посадових прав і обов'язків.

### **IV. Відповідальність**

Інженер з нормування праці несе відповідальність за:

1. Неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, помилкові дії чи бездіяльність, неприйняття рішень, що сходять у сферу його

компетенції, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені цією посадовою інструкцією, а також правилами внутрішнього трудового розпорядку, - в межах, визначених чинним законодавством України про працю та кримінальним законодавством України.

2. Правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

3. Завдання матеріальної шкоди в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

УЗГОДЖЕНО

Керівник

структурного  
підрозділу:

\_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ р.  
(підпис) (ПІБ)

Начальник

юридичного відділу:  
З інструкцією  
ознайомлений:

\_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ р.  
(підпис) (ПІБ)

\_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ р.  
(підпис) (ПІБ)



Таблиця Д.1 – Графік проведення ремонту після втілення інструменту SMED

Ситуация после																			
Пооперационный график на замену первого узла редуктора механизма передвижения РГП-1,2,3,5,6																			
№ п/п	Наименование операций	Единица измерения	Количество единиц	Продолжительность	по графику		График выполнения работ												
					Состав звена	Время в бригадочасах	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
1	Подготовка инструмента, приспособлений, оснастки	к-т	1	1,0	5	0,2	■												
2	Отсоединить смазку	точка	2	0,5	2	0,3		■											
3	Отсоединить промвал привода электродвигателя	штг	1	0,5	2	0,3			■										
4	Срезать фиксацию редуктора	к-т	1	0,5	2	0,3				■									
5	Опустить редуктор не снимая с вала колеса для доступа	штг	1	0,5	5	0,1					■								
6	Демонтировать крышки первого узла редуктора	штг	2	0,5	2	0,3						■							
7	Демонтировать подшипник с одной сторон первого узла	штг	1	1,0	3	0,3							■						
8	Демонтировать первый узел	штг	1	0,5	2	0,3								■					
9	Установить первый узел	штг	1	0,5	2	0,3									■				
10	Установить подшипник	штг	1	1,0	3	0,3										■			
11	Установить крышки первого узла редуктора	штг	2	0,5	2	0,3											■		
12	Установить редуктор в проектное положение и зафиксировать	штг	1	1,0	5	0,2												■	
13	Установить промвал привода электродвигателя	штг	1	0,5	2	0,3													■
14	Подсоединить смазку	точка	2	0,5	2	0,3													■
15	Убрать рабочее место, инструмент, приспособления	к-т	1	1,0	5	0,2													■
																			■
																			■
																			■
					10,0														3,6

№ п/п	Наименование операций	Единица измерения	Количество единиц	Продолжительность	по графику	
					Состав звена	Время в бригадочасах
1	Демонтировать крышку выходного вала редуктора	штг	1	0,5	2	0,3
2	Раскрутить 2 гайки фиксирующие редуктор на валу колесной пары	к-т	1	0,5	2	0,3
3	Демонтировать редуктор при помощи ж/д крана	штг	1	2,0	4	0,5
4	Доставить редуктор в механическую мастерскую для ремонта	штг	1	2,0	2	1,0
5	Доставить редуктор на место монтажа	штг	1	2,0	2	1,0
6	Установить редуктор на вал колесной пары	штг	1	2,0	4	0,5
7	Зафиксировать редуктор двумя гайками на валу колесной	к-т	1	0,5	2	0,3

№ п/п	Наименование операций	Единица измерения	Количество единиц	Продолжительность	по графику	
					Состав звена	Время в бригадочасах
6	Демонтировать крышки первого узла редуктора	штг	2	0,5	2	0,3
7	Демонтировать подшипник с одной сторон первого узла	штг	1	1,0	3	0,3
10	Установить подшипник	штг	1	1,0	3	0,3
11	Установить крышки первого узла редуктора	штг	2	0,5	2	0,3